GUIDES À L'INTENTION DES NOUVEAUX EXPORTATEURS DU SECTEUR DE L'HABITATION

COMMENT DÉVELOPPER VOTRE MARCHÉ À L'ÉTRANGER AU MOYEN DE LICENCES ET DE FRANCHISES

La SCHL contribue à l'amélioration du logement et des conditions de vie au Canada, notamment en communiquant les résultats de ses recherches. Elle tient à votre disposition une liste de produits d'information portant sur divers sujets de nature sociale, économique, environnementale et technique en rapport avec l'habitation.

Composez le 1-800-668-2642 ou visitez notre site Web à l'adresse suivante : www.cmhc-schl.gc.ca

This publication is also available in English under the title: *Growing Overseas Through Licensing and Franchising*, NHA 2028.

Canada

Ce projet a été financé par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Toutefois, les avis et recommandations qu'on y trouve sont les avis et recommandations personnels des auteurs et la SCHL n'accepte aucune responsabilité à leur égard. L'utilisateur assume entièrement le risque lié à toute dépendance de cette information ou à toute mesure prise sur la foi de ces renseignements. Ce livre ne remplace pas les conseils de professionnels.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès à l'information des personnes handicapées. Pour obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1-800-668-2642.

© 1998, Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits réservés. La reproduction, l'entreposage ou la transmission d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie ou par microfilm, sont interdits sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays. La traduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage est interdite sans l'autorisation préalable écrite de la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

ISBN 0-662-26721-4

Imprimé au Canada
Produit par la SCHL

Guide d'interprétation des icones

Les icones de conseils et de mise en garde visent à attirer votre attention sur des renseignements spéciaux.

Conseils

Mise en garde

Sources d'aide supplémentaires

Ce guide est destiné à vous initier à la concession de licences et au franchisage internationaux. Il est axé sur les principales questions et n'entre pas dans les détails. Pour cela, nous avons relevé des sources supplémentaires d'information et de soutien.

Pour vous aider à trouver la source qui convient le mieux pour répondre à vos besoins immédiats, nous avons codé chacune pour indiquer ce qu'elle fait. Veuillez noter que pour accéder à certaines sources d'aide, vous devez être abonné; d'autres ne sont accessibles qu'aux résidents de la province ou du territoire. Si une source offre diverses formes d'aide, elle a été codée en conséquence.

Cette source vous fournira de l'information *imprimée* ou *verbale*.

Cette source vous aidera à *trouver, comprendre* ou *faire quelque chose*.

Si vous êtes admissible, cette source vous fournira une aide *financière*.

Cette source vous offrira une formation sous forme de *séminaires* ou *de cours*.

Cet icone indique une source de soutien plus particulièrement axée sur l'industrie du logement.

Note : Les sources d'aide incluses dans cette publication reflètent la situation au moment de sa rédaction. Il se peut que certaines sources n'existent plus, d'autres peuvent avoir changé les services qu'elles offrent et il pourrait y en avoir beaucoup plus sur Internet.

Table of Contents

1. FAIRE AFFAIRE À L'ÉTRANGER 1

- L'exportation 1
- La concession de licences et le franchisage 2
- Les alliances stratégiques et les filiales en propriété exclusive 2

2. LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE, LA CLÉ DE LA CONCESSION DE LICENCES ET DU FRANCHISAGE 5

- Les brevets 5
  - Les avantages et inconvénients des brevets 6
  - Comment faire enregistrer un brevet 7
- Les marques de commercez 7
  - Advantages of registering a trademark 7
  - How to register a trademark 8
- Les droits d'auteur© 8
  - Les avantages des droits d'auteur 8
  - Comment faire enregistrer un droit d'auteur 9
- Les dessins industriels 9
  - Les avantages de l'enregistrement d'un dessin industriel 9
  - Comment faire enregistrer un dessin industriel 10
- Les secrets commerciaux 10

3. QU'EST-CE QUE LA CONCESSION DE LICENCES? 13

- Comment la concession de licences fonctionne 13
  - Le soutien continu 14
  - Les avantages de la concession de licences 14

4. QU'EST-CE QUE LE FRANCHISAGE? 15

- Comment le franchisage fonctionne 16
  - La recette pour réussir 16
  - Les autres contributions initiales 17
  - Le soutien continu 17
  - Les droits d'entrée initiaux 18
  - Les redevances, contributions, bénéfices et droits 18
  - Assurez-vous du succès de vos franchisés! 19
  - Autres avantages du franchisage 20

104-03503/

5. LIGNES DIRECTRICES POUR LA CONCESSION DE LICENCES ET LE FRANCHISAGE À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE 21

- La convenance et l'état de préparation 21
- L'octroi de licences au pays et à l'étranger – Introduction 21
  - Le produit que l'on veut mettre sous licence doit être unique 22
  - La rentabilité est la clé de la concession de licences 23
  - Le contrôle de vos licenciés 23
- Le franchisage au pays et à l'étranger – Introduction 23
  - L'ensemble que l'on veut franchiser doit être unique 24
  - Si vous ne pouvez pas le protéger, vous ne pouvez pas le mettre sous licence ni le franchiser 25
  - On ne peut franchiser que ce qu'on peut constituer en un ensemble et reproduire 26
  - Rentabilité et faible risque – les clés du franchisage 26
- Pouvez-vous être certain d'obtenir votre juste part? 27
- Toute la compagnie doit être prête 28
- Conclusion : Êtes-vous prêt et capable? 29

6. QUELLE EST VOTRE NOTE? (Questionnaire) 31

- Est-ce que votre entreprise est unique? 32
- Est-ce que votre entreprise convient au franchisage? 33
- Est-ce que votre entreprise est une recette pour réussir? 34
- Dans quelle mesure êtes-vous protégé? 36
- Dans quelle mesure cette protection est-elle sûre? 38
- Est-ce que votre compagnie et sa direction sont prêtes? 40
- Est-ce que le franchisage international est ce qu'il vous faut? 42

7. S'ÉTABLIR À L'ÉTRANGER PAR LA CONCESSION DE LICENCES ET LE FRANCHISAGE 45

- Avant de commencer 45
- Le prospectus de franchise 45
- Structurez-vous pour assurer votre protection et votre contrôle à l'étranger 47
  - Protégez vos droits 47
  - Utilisez un agent enregistré 48
- Établissez un plan d'entreprise 48
- Le financement de l'expansion à l'étranger 49
  - Faire des affaires sur le marché-cible 50

8. LA PRÉPARATION DES MODÈLES DE CONTRAT 53

- Le contrat de concession de licence 53
  - Les droits qu'on accorde 54
  - Territoire et exclusivité 54
  - Redevances et droits 54
  - Qualité et rendement 55
  - Contrôles de l'utilisation, de l'abus et des droits 55
  - Lieu, modifications, résolution des conflits, manquement aux obligations et résiliation 55
  - Caution 56
- Le contrat de franchise 56
  - La préparation du contrat 57
  - Introduction 57
  - Description des droits de propriété intellectuelle qu'on accorde 58
  - Droits et obligations du franchiseur et du franchisé 59
  - Le territoire, les baux, les locaux et l'équipement 60
  - Tenue de livres, comptabilité et contrôle du rendement 62
  - Droits et redevances de franchise 63
  - Formation et méthodes d'exploitation 64
  - Taxes et assurances 65
  - Lieu, modifications, résolution de conflit, manquement aux obligations et résiliation 65
  - Caution de bonne fin 67

9. LE MANUEL D'EXPLOITATION DE LA FRANCHISE 69

- La première reliure : Introduction et méthodes préalables au lancement 70
  - Introduction 71
  - Le réseau de franchises 71
  - Les produits et services 71
  - Les méthodes préalables à l'ouverture 71
  - Les installations et l'équipement 72
  - La formation de démarrage du personnel 75
  - Les systèmes de gestion 75
  - Les activités liées à l'ouverture officielle 76
- La deuxième reliure : Méthodes d'exploitation 76
- La troisième reliure : Ressources humaines 77
- La quatrième reliure : Formules types 78
- Conclusion 78

10. LA VENTE DE LICENCES ET DE FRANCHISES À L'ÉTRANGER 79

- Le financement des franchises à l'étranger 79
  - Comment pouvez-vous aider? 80
- La trousse promotionnelle 81
- Les critères de sélection doivent être clairs et appropriés 82
  - Critères de sélection des licenciés 82
  - Critères de sélection des franchisés 82
- La recherche de licenciés 83
- La recherche de franchisés 84
- La sélection du meilleur candidat 84
- La négociation du contrat 86
- Félicitations 86

11. RÉFÉRENCES 87

- Propriété intellectuelle 87
  - Office de la propriété intellectuelle du Canada – Industrie Canada 87
- Concession de licences 87
  - Canadian Industrial Innovation Centre 87
- Le franchisage 88
  - Association canadienne de la franchise 88
  - International Franchise Association 88
  - Direction des services de distribution – Industrie Canada 89
  - Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) 90
- Comment développer votre marché à l'étranger au moyen de licences et de franchises – Références 92
  - Service des délégués commerciaux 92
  - Recherche sur le marché-cible – PDME 95
  - Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada – MAECI 95
- La vente de licences et de franchises à l'étranger – Références 96
  - INFO Franchise News Inc. 96
- Financement, assurance et garanties de prêt – SEE 96

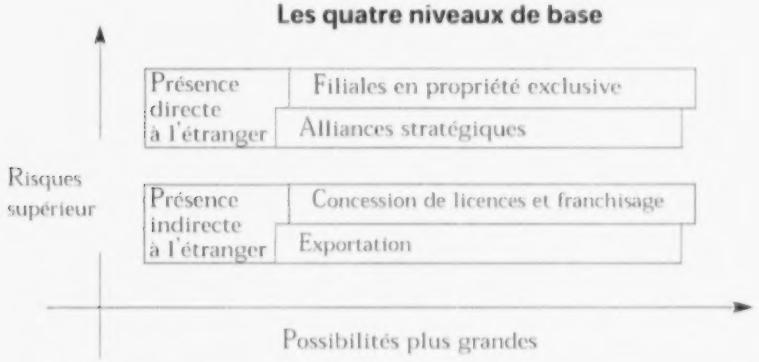
1. Faire affaire à l'étranger

On peut faire affaire à l'étranger à quatre niveaux :

- Par l'exportation directe;
- Par la concession de licences et le franchisage;
- Par les alliances stratégiques et
- Par les filiales en propriété exclusive.

Les deux premiers assurent une présence indirecte de l'entreprise à l'étranger, alors que les deux derniers offrent une présence directe à l'étranger. Chaque niveau nécessite un degré d'engagement, d'investissement et de risque supérieur au niveau précédent. Toutefois, il peut aussi offrir des possibilités de profit supérieur.

Les quatre niveaux de base



L'exportation

L'exportation, sur laquelle le guide *«Êtes-vous prêt à exporter?»* était axé, est la façon la plus simple d'assurer une présence à l'étranger. Pour exporter directement, l'exportateur éventuel doit faire des efforts pour trouver des clients, des agents ou des distributeurs possibles sur un marché-cible étranger particulier. Il ne faut pas confondre l'exportation directe avec la vente au Canada à un client ou un agent qui emporte les marchandises sur un marché étranger. Comme elle n'exige pas une présence permanente sur le marché extérieur, l'exportation directe suppose moins d'engagement, d'investissements et de risques que les niveaux suivants. L'exportation directe est généralement considérée comme la meilleure façon de commencer à faire affaire à l'étranger.

La concession de licences et franchisage

Le deuxième niveau de participation au commerce international, qui constitue le point de mire de ce guide, consiste à établir une présence permanente mais encore indirecte à l'étranger au moyen de la concession de licences et du franchisage.

Généralement, l'octroi de licences consiste à accorder à quelqu'un le droit de produire, d'utiliser et(ou) de vendre, sur un marché géographique particulier, un produit, un service ou une technologie que vous avez mis au point. En règle générale, le titulaire a également le droit d'utiliser votre nom de marque.

Par le franchisage, on donne le droit d'utiliser un concept commercial complet. Le franchiseur donne au franchisé le droit d'exploiter dans un territoire précis une copie conforme de l'entreprise à succès du franchiseur, sous le même nom et en utilisant les mêmes méthodes. En plus, le franchiseur fournit continuellement au franchisé les conseils, produits et services qui lui sont essentiels pour assurer la réussite et la rentabilité de la franchise.

Bien qu'elle nécessite un plus gros investissement et plus de temps et d'engagement que l'exportation directe, une présence permanente à l'étranger par l'intermédiaire de titulaires de licences et de franchisés peut permettre à une compagnie ayant les bons produits ou services, la bonne technologie ou le bon concept commercial de prendre assez rapidement de l'expansion à l'étranger, moyennant un engagement relativement faible de ressources et de personnel.

Les alliances stratégiques et les filiales en propriété exclusive

Certaines entreprises ne se prêtent pas à la concession de licences et au franchisage. Pour prendre de l'expansion à l'étranger, elles doivent généralement trouver un associé dans le pays étranger et(ou) créer une coentreprise ou un consortium.

Les alliances stratégiques, comme les accords de coopération stratégique, les consortiums, les coentreprises, les partenariats internationaux ainsi que les filiales en propriété exclusive, sur lesquelles est axé le prochain guide, deviennent intéressantes lorsque le volume d'affaires est tel que vous devez établir une présence directe permanente sur le marché.

Alors qu'un consortium est généralement établi pour une durée limitée par des groupes d'entreprises qui sont intéressées à unir leurs forces pour essayer d'obtenir des projets particuliers de construction ou d'aménagement à l'étranger, les sociétés de personnes et coentreprises ont une durée plus longue.

Les consortiums, les coentreprises et les sociétés de personnes peuvent nécessiter plus d'investissements et créer plus d'occasions que les niveaux de participation inférieurs. Toutefois, ils comportent aussi plus de risques.

Dans certains cas, le produit offert ou les occasions sur les marchés étrangers justifient la création d'une filiale en propriété exclusive. Les filiales présentent le niveau le plus élevé de rentabilité possible, mais elles sont plus difficiles à établir et à exploiter et nécessitent le niveau le plus élevé d'investissement et d'engagement de la part de l'investisseur. Par conséquent, on les considère comme comportant le plus de risques.

2. La propriété intellectuelle, la clé de la concession de licences et du franchisage

Tout l'intérêt de la concession de licences et du franchisage est de profiter de votre propriété intellectuelle en la louant à d'autres. L'expression «propriété intellectuelle» sert à décrire toutes les choses que vous avez inventées, mises au point ou créées et dont vous êtes le propriétaire ou sur lesquelles vous avez la maîtrise. La propriété intellectuelle prend plusieurs formes :

- Les brevets : pour les nouvelles technologies, les matériaux de construction, l'équipement et les procédés.
- Les marques : pour protéger un mot, un symbole, une image ou une combinaison de ces derniers, et qui servent à distinguer les produits et services d'une entreprise de ceux des autres.
- Droits d'auteur : pour les oeuvres littéraires, artistiques et musicales ou les logiciels.
- Dessin industriel : pour les formes, les motifs ou l'ornementation appliquée aux objets produits industriellement.
- Secrets commerciaux : pour le savoir-faire lié à la façon de faire certaines choses, par exemple, la taille de la pierre, etc.

Dans la présente section, nous examinerons les caractéristiques fondamentales de chaque type de propriété intellectuelle, parce que ces connaissances sont absolument nécessaires pour comprendre le reste du matériel dans ce guide.

Les brevets

Premièrement, pour être brevetable, votre invention doit être nouvelle au Canada et dans le monde. Deuxièmement, elle doit fonctionner, c'est-à-dire qu'elle doit être utile et susceptible d'être utilisée dans l'industrie. Le document de brevet doit lui-même indiquer clairement comment l'invention fonctionne et votre invention doit faire au moins ce qui est indiqué dans le document de brevet. Troisièmement, votre invention ne peut pas être quelque chose d'évident pour une personne compétente dans ce domaine. Toutefois, elle peut être une amélioration par rapport à quelque chose qui existe déjà.

Vous ne pouvez obtenir un brevet que pour quelque chose de tangible, c'est-à-dire qui a certaines caractéristiques physiques. Une pièce d'équipement et un processus peuvent tous deux être brevetés, mais non pas un principe scientifique comme les lois de la gravité ou de la relativité. En plus, il est impossible de breveter des façons de faire des affaires (comme le porte à porte), un plan d'entreprise ou quelque chose d'illégal ou d'immoral. Ce qui est considéré comme étant immoral ou illégal varie d'un pays à l'autre.

Si votre produit, outil, machine, procédé, méthode ou nouvelle formulation répond aux trois critères de base de la brevetabilité (nouveauté, utilité et ingéniosité), il peut être breveté.

Les avantages et inconvénients des brevets

Un brevet vous donne le droit exclusif d'empêcher d'autres personnes de fabriquer, d'utiliser ou de vendre ce que vous avez breveté. Au Canada, un brevet est valable pour jusqu'à vingt ans à compter de la date de dépôt de la demande de brevet. Une fois que vous détenez le brevet d'une invention, vous pouvez en disposer comme s'il s'agissait de n'importe quel autre élément d'actif de l'entreprise, c'est-à-dire que vous pouvez l'utiliser, le vendre ou le mettre sous licence. On peut même l'utiliser comme garantie dans une opération financière. Un brevet est particulièrement utile pour créer une barrière à l'entrée de concurrents possibles. Le brevetage est particulièrement utile pour protéger le caractère unique des produits et procédés qui pourraient être les composantes de base de votre franchise.

Toutefois, le brevetage présente un inconvénient : vous devez fournir une description complète de l'invention que vous voulez faire breveter et cette description devient publique habituellement dix-huit mois après le dépôt de la demande de brevet. Cette caractéristique peut être inquiétante parce qu'elle a pour effet d'informer le monde entier de votre invention et donne une description détaillée de la façon dont elle fonctionne.

Ainsi, le brevetage peut accroître plutôt que réduire la concurrence, les concurrents honnêtes essayant de contourner la difficulté que présentent les brevets et les malhonnêtes pariant que vous n'aurez pas les ressources nécessaires pour les poursuivre en justice s'ils décident de copier votre invention sans votre consentement. Au Canada comme dans la plupart des pays, un brevet est remis au déposant qui présente sa demande le premier. Une exception notable est les États-Unis où un brevet est accordé au déposant qui a créé l'invention le premier.

Le fait d'avoir un brevet au Canada ne protège pas votre invention dans les autres pays. Les concurrents malhonnêtes peuvent vraiment être inquiétants dans certains pays en raison de lois laxistes sur la propriété intellectuelle qui empêchent les titulaires de brevet de faire valoir leurs droits (certaines lois protègent même les copieurs des poursuites par des étrangers). Il est donc impératif que vous vous renseigniez sur la validité des brevets dans le pays hôte avant de chercher à obtenir la protection de votre brevet dans ce pays. Vous pouvez déposer une demande de brevet étranger par l'intermédiaire de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada, au Canada, ou directement dans le pays où vous prévoyez faire des affaires. Sachez que dans la plupart des pays autres que le Canada et les États-Unis, vous perdez le droit à un brevet si l'invention est divulguée avant que vous ayez déposé une demande de brevet.

Compte tenu des facteurs ci-dessus, beaucoup d'entreprises croient qu'il est plus avantageux pour elles de protéger leurs découvertes au moyen de secrets commerciaux que par l'intermédiaire de brevets, à condition que l'information puisse être gardée comme secret commercial pendant une longue période.

Comment faire enregistrer un brevet

Dès que vous avez terminé votre invention, vous devez déposer une demande de brevet au Bureau des brevets à Hull, au Québec. L'obtention d'un brevet est un long processus et vous devrez attendre dix-huit mois à compter de la date de dépôt pour que votre demande soit publiée, si tout est en règle. La préparation et le suivi d'une demande de brevet comporte de nombreuses étapes. Étant donné que le processus est complexe, il est fortement recommandé de retenir les services d'un agent de brevets enregistré. Le Bureau des brevets conserve une liste des agents de brevets enregistrés.

Les marques de commerce®

Selon toute probabilité, l'entreprise que vous voulez franchiser a un nom bien connu et respecté ainsi que certains produits ou services clés. En plus, elle a probablement un symbole de compagnie distinctif (le «logo» ou symbole social de l'entreprise), bien qu'il ne soit probablement pas aussi connu que les «Arches d'Or» de McDonald. Il se peut aussi qu'on reconnaisse facilement votre produit en raison de son emballage distinctif.

Toutes ces caractéristiques rendent votre entreprise unique et sont généralement une composante importante de la formule expliquant votre succès. Vous devez vous efforcer d'empêcher que vos marques de commerce distinctives soient utilisées sans votre autorisation. La protection de votre marque de commerce est la clé de toute votre opération de franchisage.

La meilleure façon d'y parvenir est de faire enregistrer ces caractéristiques comme des marques de commerce. Une marque de commerce déposée peut être utilisée pour protéger un mot, un symbole, un slogan, une forme, un emballage ou un nom lié à un produit ou un service. Une marque déposée peut être identifiée par le symboler, mais cela n'est pas obligatoire. Toutefois, une telle marque est un outil efficace pour dissuader quiconque voudrait violer vos droits.

Les avantages de l'enregistrement d'une marque de commerce

Au Canada, l'enregistrement du nom de l'entreprise, du nom de ses produits, de son logo et du slogan de l'entreprise (p. ex., «la qualité avec un sourire», «satisfaction garantie ou argent remis», etc.) garantit la propriété de ce qui a été enregistré comme marque de commerce pendant jusqu'à quinze ans à partir de la date d'enregistrement.

Le principal avantage du dépôt d'une marque de commerce, c'est qu'à condition que vous l'utilisiez de façon uniforme, elle vous protège contre l'utilisation de la même marque ou d'une marque semblable par quelqu'un d'autre. L'utilisation d'une marque déposée semblable par quelqu'un d'autre créerait de la confusion dans l'esprit des clients et le fait que vous l'ayez enregistrée vous donne le droit de poursuivre quiconque utilise votre marque sans votre consentement. On peut renouveler indéfiniment la protection de la marque.

Comment faire enregistrer une marque de commerce

Au Canada, il faut faire enregistrer toutes les marques de commerce à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada à Hull, au Québec. Le processus complet d'enregistrement peut être très long, mais il ne devrait pas dépasser deux ans à condition qu'il n'y ait pas de problème pendant le processus. On obtient un certain degré de protection dès le dépôt de la demande d'enregistrement de la marque de commerce.

Étant donné l'importance des droits de propriété intellectuelle, l'accord de franchisage doit comprendre une section complète portant sur les marques de commerce (voir le chapitre sur l'élaboration d'un contrat de franchise).

Comme dans le cas des brevets, vous devez faire enregistrer vos marques de commerce dans chaque pays où vous voulez les faire protéger.

Les droits d'auteur ©

À titre de constructeur, de fabricant de composants ou de professionnel de la conception, il est improbable que vous participiez à la rédaction de livres, de poèmes ou de partitions. Toutefois, vous pourriez rédiger un livret d'instructions ou un manuel de caractéristiques techniques, dessiner des croquis et des bleus de construction, produire un catalogue de produits, imaginer un couplet publicitaire facile à retenir ou même élaborer des logiciels. Toutes ces choses peuvent être protégées au moyen d'un droit d'auteur qui est identifié par le symbole ©.

Les avantages des droits d'auteur

Comme dans le cas des marques de commerce, le but du dépôt légal est de protéger votre propriété intellectuelle, d'en interdire l'utilisation à la concurrence et d'accroître le caractère unique (et, par conséquent, la valeur) de votre franchise.

De façon générale, dès que vous créez une oeuvre originale, vous avez immédiatement le droit à la protection du droit d'auteur, sans qu'il soit nécessaire d'en faire l'enregistrement officiel. Cette protection par le droit d'auteur vaut au Canada et dans la plupart des autres pays industrialisés avec lesquels le Canada a conclu des accords de réciprocité (vous devriez toutefois vérifier si chaque pays dans lequel vous avez l'intention d'établir votre franchise a signé un accord de ce genre).

L'enregistrement de votre droit d'auteur à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) comporte un avantage considérable. S'il y a un litige, votre certificat peut être utilisé comme preuve de votre propriété de l'œuvre et de la date à laquelle l'œuvre a été créée. Malheureusement, étant donné que l'OPIC n'examine pas votre demande de droit d'auteur pour s'assurer de l'originalité de votre œuvre, cela ne garantit pas qu'on ne contestera pas votre droit d'auteur. En plus, il vous incombe, et non pas à l'Office, de protéger votre droit d'auteur en entamant des poursuites judiciaires contre ceux qui pourraient ne pas le respecter, ce qui pourrait être une mesure coûteuse pour une petite entreprise. Toutefois, le droit d'auteur peut néanmoins être utile pour créer une autre barrière à l'entrée de concurrents éventuels.

Comment faire enregistrer un droit d'auteur

Pour faire enregistrer un droit d'auteur, vous devez remplir les formules de demande appropriées et payer les droits connexes (moins de 100 $ au Canada). On peut obtenir les formules de l'OPIC, à Hull, au Québec.

Les dessins industriels

Il se peut que vous ayez créé un produit unique ayant une conception distinctive (p. ex., une poignée de porte, un escalier, un motif de revêtement de sol, un outil a main, etc.), en ce sens que personne d'autre n'a un produit ayant cette apparence. Avant d'en entreprendre la commercialisation, vous voudrez peut-être protéger cette allure unique afin que personne ne puisse la copier sans votre autorisation.

Une fois votre dessin enregistré, il n'est pas nécessaire de lui donner une marque spéciale, mais vous pourriez éviter des problèmes en utilisant un «D» majuscule dans un cercle, suivi du nom du propriétaire du dessin sur le produit, ou du moins sur toutes les illustrations et tous les dessins ainsi que les autres documents de commercialisation mentionnant le produit.

Souvenez-vous que la protection du dessin industriel englobe les formes, les motifs et d'autres éléments d'«attrait visuel». Il ne faut pas le confondre avec un brevet, qui est destiné à protéger l'utilisation ou la fonctionnalité d'un objet ou du processus qui sert à le fabriquer. Par exemple, vous pourriez faire enregistrer le dessin d'une poignée de porte, mais cela ne protégerait pas le processus de fabrication de la poignée.

Les avantages de l'enregistrement d'un dessin industriel

En faisant enregistrer votre dessin à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada, vous obtenez les droits exclusifs de ce dessin. Cela vous garantit que pendant une période de jusqu'à dix ans, personne d'autre ne pourra utiliser votre dessin sans votre accord. Dans ce cas aussi, il vous incombe d'entamer les poursuites judiciaires visant à faire respecter vos droits de dessin industriel.

À titre de propriétaire du dessin industriel, vous avez le droit exclusif au Canada de fabriquer, d'utiliser, de vendre ou de louer un produit recourant à votre dessin ou d'accorder une licence à d'autres à ces fins. Comme pour tout autre droit de propriété intellectuelle dont il a été question précédemment, vous pouvez aussi vendre (céder) une partie ou la totalité de vos droits à d'autres.

L'enregistrement auprès de l'OPIC ne fera que protéger votre dessin au Canada. Pour avoir le même droit dans d'autres pays, vous devez obtenir une protection dans chaque pays séparément.

Comment faire enregistrer un dessin industriel

Vous pouvez déposer votre demande d'enregistrement de dessin industriel à l'OPIC. Il faut habituellement entre six et douze mois pour faire examiner votre demande. Si plus d'une personne a présenté une demande pour faire enregistrer le même dessin pendant cette période, la personne ayant déposé la demande la première est celle qui obtiendra l'enregistrement du dessin industriel.

Les secrets commerciaux

L'expression «secret commercial» ou «secret de fabrication» peut comprendre des recettes, des plans d'entreprise, des données financières, des documents, des manuels concernant l'exploitation et des stratégies et techniques de promotion confidentiels. Pour être considérée comme un secret commercial, la propriété intellectuelle doit avoir une certaine valeur commerciale, ne pas être facilement connue ou accessible à d'autres à l'extérieur de l'entreprise et doit être protégée par un programme visant à en assurer la confidentialité. Par conséquent, le savoir-faire n'est pas nécessairement reconnu comme un secret commercial.

La formule de la boisson Coca Cola® est un excellent exemple d'un secret de fabrication. La formule n'est pas brevetée (parce que si elle l'avait été, il aurait fallu publier la formule de la boisson), mais elle est demeurée secrète depuis plus de cent ans. Dans le même ordre d'idée, il convient de faire remarquer que le nom Coca Cola et la forme distinctive de la bouteille ont été des marques de commerce enregistrées et que le nom à lui seul est évalué à plus de 30 milliards de dollars US.

Vous pouvez poursuivre quelqu'un pour avoir volé, mal utilisé ou divulgué illégalement un secret de fabrication, mais seulement si vous pouvez prouver que vous avez pris toutes les précautions raisonnables pour le protéger.

En plus d'établir un processus interne et une ligne de conduite pour proteger systématiquement vos secrets commerciaux, vous devez aussi vous assurer que les contrats de travail avec les employés clés ont des dispositions convenables sur le secret commercial pour empêcher les divulgations non autorisées après le départ des employés (ayant accepté un emploi chez un concurrent!).

Les secrets commerciaux sont une question importante pour les franchiseurs. Puisqu'une franchise est une recette pour réussir, vous devez apprendre à vos franchisés les secrets de fabrication qui font partie de la formule de réussite. La difficulté consiste à éviter que ces secrets commerciaux clés soient divulgués, notamment lorsqu'un franchisé quitte l'organisation. On s'occupe habituellement de cette question importante en incluant dans le contrat de franchise une section particulière portant sur la protection des secrets commerciaux du franchiseur (voir le chapitre sur l'élaboration du contrat de franchise).

3. Qu'est-ce que la concession de licences?

Une licence est un contrat par lequel une personne ou une entreprise qui est propriétaire d'un brevet, d'une marque de commerce, d'un droit d'auteur, d'un dessin industriel ou de n'importe quel type de propriété intellectuelle loue une partie de ces droits à une autre personne ou entreprise.

Dans la présente section, nous examinons la définition de la concession de licences. Plus loin, nous verrons ce qu'il faut pour qu'un produit, un procédé ou une autre forme de propriété intellectuelle convienne à l'octroi de licences, comment élaborer un contrat de licence et comment vendre les licences à l'étranger.

Une licence peut comprendre le droit de fabriquer, de vendre et(ou) d'utiliser une forme de propriété intellectuelle, mais pas forcément les trois. Par exemple, l'inventeur d'un nouveau matériau pour parquet mosaïque stratifié breveté concède une licence à une grande entreprise pour produire ce matériau. Toutefois, le contrat de concession de licence précise que toute la production doit être livrée au concédant, à un prix convenu, et que le concédant demeure le seul propriétaire de tous les droits de distribution de ce produit dans le monde entier.

Les distributeurs de Corian® détiennent une licence pour utiliser et vendre ce revêtement de comptoir breveté de 3M® et utiliser la marque de commerce Corian® dans leur publicité, mais ils ne sont pas autorisés à le fabriquer.

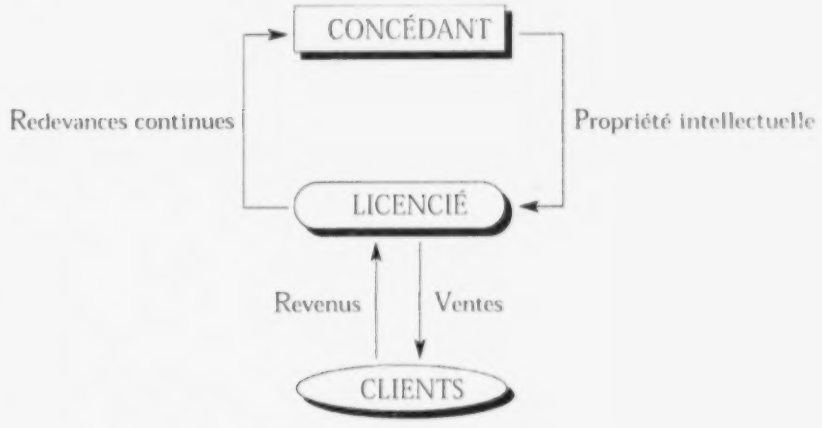
Comment la concession de licences fonctionne

Qu'il s'agisse d'un brevet, d'une marque de commerce ou d'un dessin industriel, on peut vendre ces droits ou les mettre sous licence (ce qui, en fait, consiste à les louer). Par exemple, si vous avez inventé et breveté une machine efficiente de pose de briques décoratives, vous pourriez probablement carrément vendre le brevet pour une somme importante ou négocier une licence englobant le marché nord-américain. Dans ce cas, vous percevriez des redevances du titulaire de licence pour l'Amérique du Nord, vous conserveriez la propriété de base du brevet et vous pourriez octroyer d'autres licences à d'autres entreprises en Europe et à l'étranger.

Ce que le concédant accorde au licencié dépend évidemment de ce qui est négocié. Si la licence comprend le droit de fabriquer un produit complexe, la contribution du concédant pourrait être considérable, comprenant les dessins, les outils, la formation et même les machines. Par contre, si la licence porte sur le droit d'imprimer un logo sur un t-shirt ou d'utiliser une marque de commerce, l'opération est susceptible d'être beaucoup plus simple.

Il en va de même pour le licencié. Si la licence est complexe, le licencié pourrait avoir à faire une contribution initiale considérable. Autrement, la licence exigera probablement le versement de simples redevances établies en fonction du nombre d'unités produites ou des revenus du licencié.

CONCESSION DE LICENCE



Dans certains cas, en plus des éléments ci-dessus, la licence comprend aussi une redevance d'entrée initiale et des services de soutien continus, payés sous forme de frais de service.

Le soutien continu

Dans des circonstances normales, le soutien continu peut comprendre la formation des nouveaux employés qui devront s'occuper du matériel sous licence. Il peut aussi comprendre l'aide technique ainsi que la mise en oeuvre des améliorations et innovations mises au point par le concédant. Ces services sont habituellement facultatifs et sont assurés à la demande du licencié, contre rémunération.

Les avantages de la concession de licences

Supposons que vous ayez mis au point un nouveau type d'isolant présentant d'importants avantages au niveau du coût et du rendement. En raison des frais d'expédition liés au poids et à la valeur, il pourrait ne pas être faisable d'expédier votre produit sur de grandes distances et vous pourriez ne pas avoir les ressources nécessaires pour implanter de nouvelles usines sur chaque marché important. La solution est la concession de licences.

L'octroi de licences est encore plus souhaitable lorsque le coût de l'élaboration de nouveaux produits est élevé et que les concurrents sont féroces. En étant le premier sur le marché, vous êtes susceptible de pouvoir pratiquer un prix élevé. En étant le premier sur de nombreux marchés grâce à la concession de licences, vous pouvez accroître encore plus votre avantage. Avant même que les concurrents aient mis leurs propres produits en marché, il se peut que vous ayez recouvré votre investissement en recherche et développement et que vous ayez réalisé un bénéfice. En d'autres termes, la concession de licences est une façon de tirer profit de la valeur de votre propriété intellectuelle, d'accroître vos ventes, d'améliorer le rendement de l'investissement et de réduire les risques.

✓ *Certains concédants vont encore plus loin en concédant la licence de leurs produits à une entreprise située dans une zone où les coûts de production sont faibles (p. ex., la Chine) et en devenant eux-mêmes les importateurs et distributeurs du produit sur leur marché intérieur.*

---

4. Qu'est-ce que le franchisage?

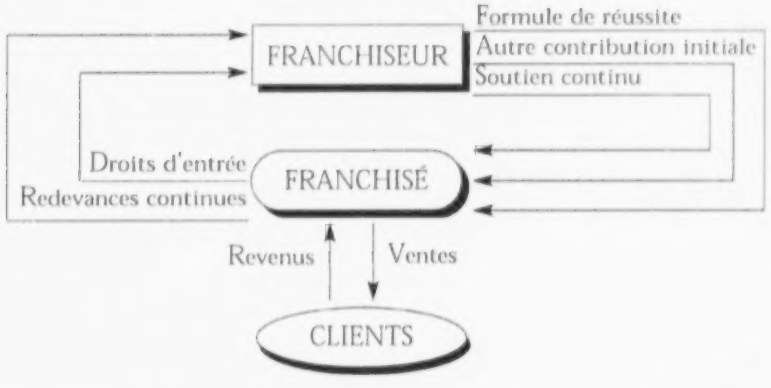
Les marchés du logement ont tendance à connaître des hauts et des bas. Pendant quelques années, tout va bien, puis l'économie locale ralentit et les constructeurs sont obligés de réduire leurs activités, et souvent, d'y mettre fin. Une façon de survivre est de développer plusieurs marchés afin qu'il y en ait toujours un qui soit en plein essor lorsque les autres sont en situation de crise.

Le problème, c'est que l'expansion prend des ressources qui sont très rares dans l'industrie du logement, comme de l'argent et des gens, et qu'elle comporte des risques que les petites entreprises hésitent à prendre.

La question est donc la suivante : est-ce qu'il y a moyen d'entrer sur des marchés étrangers avec des ressources limitées au niveau des gens et de l'argent, sans prendre trop de risques? La réponse, avec quelques réserves, est oui! Si vous avez une entreprise qui convient au franchisage et que vous êtes prêt à étendre vos activités à l'étranger, c'est possible.

Le graphique ci-dessous montre comment le franchisage fonctionne : un franchiseur fournit aux franchisés une affaire complète, appelée la «formule de réussite», ainsi qu'un soutien continu. Au pair, chaque franchisé paye au franchiseur un droit d'entrée et des redevances permanentes.

Franchisage



Dans la section suivante, où l'on étudiera chaque élément du système de franchisage de façon détaillée, nous verrons ce qu'il faut pour qu'une entreprise convienne au franchisage international.

Dans les chapitres ultérieurs, nous apprendrons :

- comment le franchisage peut vous aider,
- si votre entreprise convient au franchisage et si elle est prête à prendre de l'expansion à l'échelle internationale,
- comment reproduire votre entreprise actuelle à l'étranger et
- comment accroître vos profits de façon très importante avec des ressources relativement limitées au départ.

Comment le franchisage fonctionne

En tant que franchiseur, votre rôle est de fournir au franchisé tout ce dont il a besoin pour bâtir et exploiter avec succès une réplique de votre «formule de réussite». Habituellement, cela comprend l'aide aux franchisés pour choisir un emplacement, construire ou louer des locaux appropriés, équiper les lieux, choisir, acheter et installer l'équipement nécessaire, ainsi que le droit de fabriquer, d'annoncer et de vendre certains produits ou services à profit. En plus de cette «contribution initiale», vous devrez aussi fournir aux franchisés un soutien continu, année après année, pour les aider à évoluer, s'améliorer, innover, soutenir la concurrence et continuer de réussir et d'être rentable. En échange, chaque franchisé investira l'argent nécessaire pour ouvrir et exploiter la franchise, appliquer fidèlement votre formule de réussite et vous verser des redevances sur les ventes, ainsi que divers droits pour les services permanents.

Dans les quelques pages qui suivent, nous examinerons de façon détaillée chacun des éléments du mécanisme de franchisage : la recette pour réussir, les services continus, les redevances et les droits, et nous analyserons les avantages de la méthode du franchisage pour prendre de l'expansion à l'étranger.

La recette pour réussir

Dans le domaine du franchisage, la «récette pour réussir» signifie une entreprise unique comprenant une combinaison éprouvée de produits, de services et de droits de propriété intellectuelle. Si l'entreprise est unique, ce n'est pas forcément parce chaque composante est unique, mais bien parce que la combinaison des composantes est unique.

En tant que franchiseur, vous êtes censé avoir élaboré une formule de réussite dont vous êtes le propriétaire et pour laquelle vous avez accordé les droits exclusifs aux franchisés dans un territoire donné.

Mais comment faire pour prouver que vous êtes propriétaire d'une «formule de réussite» internationale?

D'un point de vue pratique, vous commencez par déterminer si votre entreprise convient au franchisage et si elle est prête à l'expansion internationale (on traite de ce sujet de façon détaillée dans le chapitre suivant). Puis, vous devez prouver qu'elle fonctionne et qu'elle est rentable. Cela se fait généralement en créant une franchise-pilote.

Une franchise-pilote est une opération à part entière qui appartient au franchiseur pendant une période assez longue pour prouver qu'elle fonctionne.

Une fois que vous avez prouvé que la franchise-pilote fonctionne, vous avez ce qu'on appelle couramment une «formule de réussite» ou une «recette pour réussir». Vous êtes maintenant prêt à prendre de l'expansion. Toutefois, souvenez-vous que le succès au Canada ne garantit pas le succès dans d'autres pays.

Les autres contributions initiales

En règle générale, votre contribution initiale comprendra une quantité d'aide considérable pour établir la franchise. Entre autres, elle peut comprendre de l'aide pour trouver un emplacement approprié (surtout si la franchise comporte une composante de vente au détail). Cela englobe aussi l'aide pour l'acquisition et la mise en place des machines, ainsi que la formation de tout le personnel, depuis les travailleurs jusqu'aux surveillants et gestionnaires. En plus de la formation portant sur les méthodes d'exploitation, il devrait y avoir une formation en gestion et sur les questions connexes comme la commercialisation, la vente, la publicité et le service après vente.

Les franchises bien établies peuvent obtenir d'excellents résultats en étant exploitées par des franchisés qui ne sont pas des spécialistes du domaine et qui pourraient même ne pas être des hommes ou des femmes d'affaires d'expérience, parce qu'on leur a donné toute la formation, les conseils sur les activités commerciales et l'aide à l'exploitation nécessaires. Cela peut comprendre l'aide pour négocier les baux à construction et de matériel, obtenir un prêt de démarrage ou même pour accéder à des avocats, comptables, consultants et agences de publicité dignes de confiance et bien informés.

En tant que nouveau franchiseur inexpérimenté, vous devriez essayer de choisir des franchisés qui ont beaucoup d'expérience locale dans votre secteur d'activité. Les franchisés bien informés ont besoin de beaucoup moins de formation et de soutien, et en plus, ils réduiront vos frais de démarrage considérablement. Ils connaissent le contexte local et vous aideront à adapter votre franchise aux conditions qu'on y trouve.

Le soutien continu

Le soutien continu consiste habituellement à fournir aux franchisés les produits nécessaires pour exploiter la franchise, des conseils sur les activités commerciales, un soutien technique, un soutien pour la publicité, une formation continue et toutes les autres formes de soutien

nécessaires pour que l'exploitation de la franchise devienne et demeure un succès. Ces autres formes de soutien comprennent, entre autres : l'étude de marché, la prévision des ventes, les décisions sur le volume de production, l'aide pour l'approvisionnement, les contrôles financiers et le contrôle du rendement.

En suivant les instructions du franchiseur et en appliquant fidèlement la formule de réussite, tout franchisé motivé devrait être en mesure de diriger une franchise raisonnablement efficace.

En recrutant des franchisés motivés qui sont prêts à apprendre et à appliquer fidèlement la «recette pour réussir», le franchiseur règle le problème du manque de ressources humaines. Nous verrons ci-dessous comment les deux autres problèmes, le risque et le manque d'argent pour l'expansion, sont aussi grandement atténués.

Les droits d'entrée initiaux

En échange de la formule de réussite, des droits exclusifs dans un territoire donné et d'aide pour établir la franchise, le franchisé paye un «droit d'entrée».

Au début d'une expansion par le franchisage, les coûts initiaux engagés par le franchiseur sont susceptibles d'être supérieurs aux droits d'entrée payés par le nouveau franchisé. Toutefois, le droit d'entrée sert essentiellement à payer tous les frais initiaux engagés par le franchiseur pour faciliter l'établissement du nouveau franchisé, et comprend aussi une contribution de capital pour l'établissement de la franchise et une reconnaissance de la valeur de l'achalandage (en d'autres termes, du potentiel de profit) de la franchise.

Certaines nouvelles franchises ont des droits d'entrée de quelques milliers de dollars seulement, alors que les franchises qui connaissent beaucoup de succès ont des droits d'entrée d'un million de dollars et plus.

Les droits d'entrée peuvent aider à régler le problème du financement de l'expansion à l'étranger, étant donné que chaque nouvelle franchise (après les premières) produit un flux de trésorerie positif dès le début. Par contraste, la plupart des autres formes de développement du commerce à l'étranger nécessitent des investissements initiaux considérables à long terme.

Les redevances, contributions, bénéfices et droits

C'est le franchisé et non pas le franchiseur qui est le propriétaire des installations, des machines et des stocks nécessaires pour faire fonctionner la franchise. C'est également le franchisé qui assume la responsabilité à l'égard de la liste de paye et d'autres frais. Les risques réels du franchiseur sont très faibles, mis à part le fait que si le franchisé échoue, cela influe sur la valeur des franchises ultérieures.

En plus d'assumer tous les risques, le franchisé produit aussi des rentrées de fonds permanentes pour le franchiseur : des redevances sur les ventes et l'utilisation des brevets, noms de marque, etc.; des bénéfices sur l'approvisionnement en produits exclusifs du franchisé par le franchiseur; des contributions pour la publicité et les activités de promotion; des droits pour la formation et les services de consultation assurés par le franchiseur au franchisé.

En produisant un flux ininterrompu de revenus considérables grâce aux efforts et aux investissements des franchisés, une franchise bien exploitée produit d'excellents taux de rendement des investissements du franchiseur.

Attention aux fournitures exclusives. Dans de nombreux pays, vous ne pouvez pas obliger un franchisé à vous acheter à un prix supérieur quelque chose qui est offert à un prix inférieur par un autre fournisseur. Dans la pratique, les franchiseurs dans ces pays ne peuvent vendre que les produits pour lesquels ils détiennent un brevet et ceux dont les caractéristiques techniques (déterminées par le franchiseur) sont tellement spéciales que personne d'autre ne les offre.

Assurez-vous du succès de vos franchisés!

Certains franchiseurs ne comprennent pas qu'à long terme, leur propre réussite dépend du succès de leurs franchisés. Ils considèrent leurs franchisés comme un marché captif et s'efforcent de les exploiter à fond en leur imposant des droits déraisonnables, des redevances et des contributions obligatoires aux programmes de publicité et en pratiquant des prix gonflés à outrance pour les fournitures dont ils approvisionnent les franchisés. Ces franchises ont tendance à s'effondrer assez rapidement. En plus, beaucoup de tribunaux tiennent compte des plaintes du franchisé et rendent les contrats de franchisage nuls lorsqu'il n'y a pas de rapport raisonnable entre la valeur du service fourni et les obligations de paiement continu.

Une opération de franchisage bien menée n'a pas besoin de pratiques déloyales pour être très rentable. Vous devez toujours vous assurer que vos franchisés sont bien récompensés de leurs efforts et qu'ils obtiennent un rendement approprié de leurs investissements.

Autres avantages du franchisage

Les principaux avantages du franchisage sont essentiellement les mêmes que ceux de l'attribution de licences : vous tirez le maximum de profits de votre propriété intellectuelle.

Reprenons l'exemple du nouveau type d'isolant, déjà mentionné dans la section sur la concession de licences, pour aller un peu plus loin. En plus d'avoir inventé et breveté le matériau isolant, vous avez mis au point :

- un concept commercial complet qui comprend une marque déposée bien connue;
- une stratégie de commercialisation et une méthode d'application unique qui en font un secret commercial;
- un nouvel emballage distinctif ayant un dessin industriel enregistré; et
- un ensemble complet de matériel publicitaire comprenant de la documentation protégée par un droit d'auteur et des slogans déposés.

De toute évidence, cela vous a coûté assez cher en temps et en argent. En franchisant votre propriété intellectuelle dans son ensemble, vous êtes en mesure de tirer des revenus des droits et redevances payés par les franchisés et, par conséquent, de recouvrer votre investissement initial. En fait, vous devriez finir par réaliser des profits intéressants.

Le fait d'avoir plusieurs franchises fonctionnant sous la même marque déposée et de vendre le même produit dans les mêmes emballages présente l'avantage supplémentaire de vous permettre d'acheter vos fournitures en plus grande quantité et d'obtenir des coûts unitaires plus bas. Cela est particulièrement vrai au niveau de la publicité. Le placement d'une annonce dans une revue nationale coûte le même montant, que vous ayez une franchise ou que vous en ayez plusieurs. Si vous avez de nombreuses franchises, vous pouvez faire plus de publicité à un coût inférieur par franchise.

En plus des économies d'échelle, l'avantage le plus important du franchisage, c'est qu'il vous permet de tirer le rendement maximal des produits ayant de courts cycles de vie.

Comme dans le cas de l'octroi de licences, le franchisage vous permet d'entrer plus rapidement sur de nouveaux marchés, de répartir le coût de l'élaboration de nouveaux produits sur un nombre supérieur d'unités et de récupérer votre investissement plus tôt (avant que les concurrents entrent sur le marché). En d'autres termes, le franchisage est une façon d'augmenter les ventes, d'améliorer le rendement de l'investissement et de réduire les risques liés à un concept commercial complet, et non pas seulement à un seul élément discret de propriété intellectuelle.

5. Lignes directrices pour la concession de licences et le franchisage à l'échelle internationale

Vous connaissez maintenant les principales formes de propriété intellectuelle et les définitions de la concession de licences et du franchisage. Mais vous ne connaissez toujours pas la réponse à la question importante : qu'est-ce qui fait qu'un produit ou une entreprise convient à la concession de licences ou au franchisage à l'étranger? Dans ce chapitre, c'est précisément à cette question que nous répondons.

Étant donné que la plupart des franchises comprennent au moins une licence, il est difficile de traiter de la concession de licences et du franchisage comme s'il s'agissait de deux sujets tout à fait différents. L'attribution de licences et le franchisage sont traités séparément lorsqu'il y a des différences importantes et ensemble lorsque les questions sont semblables.

Dans le prochain chapitre, vous aurez l'occasion d'utiliser ces connaissances pour déterminer si vous, votre propriété intellectuelle, votre entreprise et votre compagnie convenez et êtes prêts à une expansion internationale réussie au moyen de la concession de licences et du franchisage.

La convenance et l'état de préparation

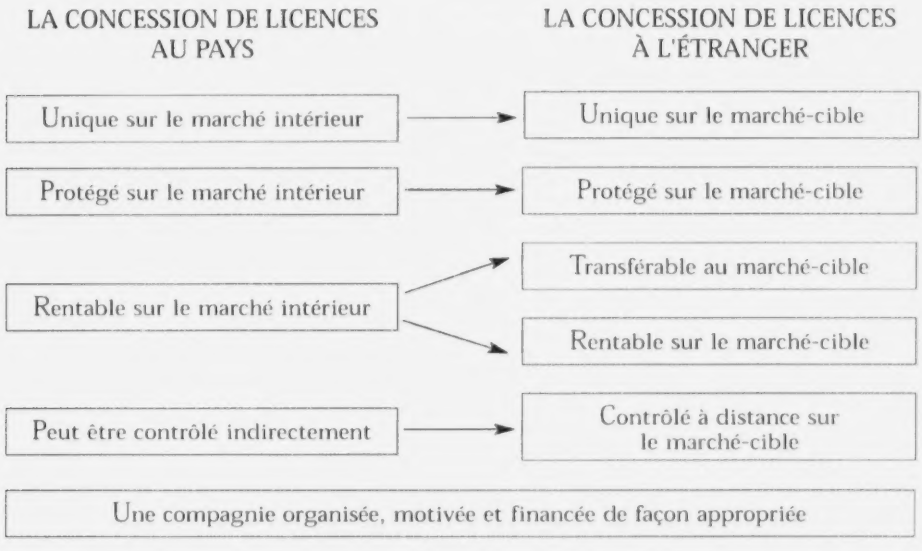
Il faut satisfaire à deux exigences pour être capable de se lancer dans l'attribution de licences ou de franchises à l'étranger. Premièrement, les caractéristiques de votre propriété intellectuelle ou de votre entreprise doivent faire en sorte qu'il soit possible de les mettre sous licence ou de les franchiser. Comme vous le verrez bientôt, ce ne sont pas tous les produits, services ou entreprises qui conviennent.

Deuxièmement, même si votre propriété intellectuelle ou votre entreprise convient à la concession de licences ou au franchisage, cela ne veut pas dire qu'elle est prête à être mise sous licence ou franchisée à l'étranger et, ce qui importe encore plus, sur les marchés internationaux précis auxquels vous voulez accéder en premier.

L'octroi de licences au pays et à l'étranger – Introduction

Pour qu'un brevet, une marque ou n'importe quel autre type de propriété intellectuelle convienne à la concession de licences au pays et soit prête pour l'attribution de licences à l'étranger, il doit avoir certaines caractéristiques clés comme celles qui sont énumérées dans le graphique suivant, intitulé *La concession de licences au pays et à l'étranger*. Les zones ombrées montrent les éléments qui sont semblables pour l'octroi de licences et le franchisage.

La concession de licences au pays et à l'étranger



Vous venez de mettre au point une nouvelle cloueuse électrique multifonctions qui peut servir pour le gros oeuvre, la pose de plaques de plâtre et de matériaux de couverture et la finition. Vous allez voir l'agent de brevets qui vous informe que votre outil a été breveté la première fois en 1931. C'est malheureux, mais vous ne pouvez réclamer aucune forme de propriété intellectuelle et, par conséquent, vous ne pourrez pas mettre votre outil sous licence.

La première règle, c'est que pour convenir à la concession de licences, quelque chose doit être unique et protégé par une forme quelconque d'enregistrement de la propriété intellectuelle. Il peut s'agir d'un brevet, d'une marque, d'un dessin industriel, etc. Ce qui importe, c'est qu'il soit protégé afin de ne pas pouvoir être utilisé par la concurrence.

Le simple fait de convenir à la concession de licences ne veut pas dire qu'un produit ou service soit prêt pour l'octroi de licences à l'échelle internationale. Par exemple, il se peut que la protection de votre propriété intellectuelle ne soit pas valable dans d'autres pays, ou encore, que le produit ne puisse pas être fabriqué à l'étranger. Par exemple, pourriez-vous vendre une licence pour un collecteur amélioré d'eau d'érable dans les pays où il n'y a pas d'érables? Du point de vue pratique, pour convenir à l'attribution de licences, votre propriété intellectuelle doit pouvoir générer un profit.

Le produit que l'on veut mettre sous licence doit être unique

L'unicité est ce qui donne de la valeur à un produit, un service ou une autre forme de propriété intellectuelle et qui fait en sorte qu'il est convenable pour la concession de licences.

Une invention qui peut être brevetée parce qu'elle est nouvelle et unique (le téléphone, l'électricité, etc.) peut aussi être mise sous licence. Un logiciel unique peut être protégé par un droit d'auteur et, par conséquent, peut être mis sous licence. Les slogans uniques, les noms de produits, les emballages distinctifs, etc. peuvent être enregistrés comme des marques qui, à leur tour, peuvent être mises sous licence.

Toutefois, souvenez-vous que le simple fait que votre produit soit nouveau et unique et qu'il convienne à la concession de licences ne signifie pas que les gens voudront en fait acheter une licence.

La rentabilité est la clé de la concession de licences

La personne la plus susceptible d'acheter une licence est quelqu'un qui a déjà fait des affaires dans le domaine, qui s'y connaît, qui a de l'expérience et qui est tout à fait capable d'évaluer les risques en cause. Par conséquent, le principal critère de décision sera la rentabilité. Dans le cas d'un titulaire de licence à l'étranger, les questions clés à poser sont les suivantes :

- Est-ce que cela réduira mes coûts?
- Est-ce que cela me permettra d'augmenter mes prix?
- Est-ce que mes concurrents, qui n'ont pas accès à cette licence, pourront offrir la même chose?

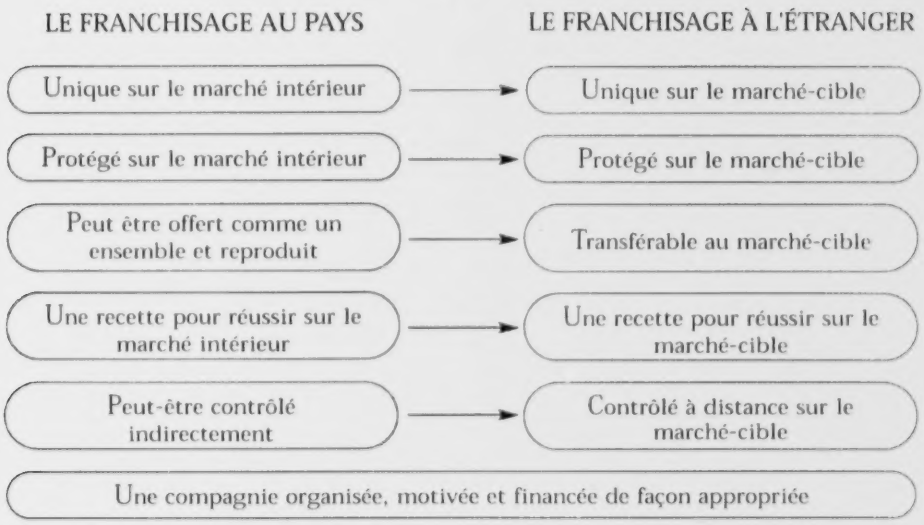
Le contrôle de vos licenciés

Pour qu'un contrat de licence fonctionne, vous devez avoir un moyen quelconque de vous assurer que les conditions de l'accord sont respectées. Cette question, qui vaut tant pour la concession de licences que pour le franchisage, est traitée de façon détaillée plus loin dans le présent chapitre.

Le franchisage au pays et à l'étranger – Introduction

Pour qu'une entreprise convienne au franchisage au pays et à l'étranger, elle doit avoir certaines caractéristiques clés comme celles qui sont énumérées dans le graphique suivant, intitulé *Le franchisage au pays et à l'étranger*. Les zones ombrées indiquent les éléments qui sont semblables pour la concession de licences et le franchisage.

Le franchisage au pays et à l'étranger



Étant donné que la plupart des franchises comprennent habituellement au moins une licence, toutes les lignes directrices qui s'appliquent à la concession de licences s'appliquent également au franchisage. La principale différence, c'est que le franchisage concerne un concept commercial complet comprenant plusieurs composantes (produits, licences, brevets, droits d'auteur, secrets commerciaux, etc.), de sorte qu'il est beaucoup plus complexe et exige des lignes directrices supplémentaires dont nous traiterons de façon assez détaillée plus loin dans ce chapitre.

Nous nous contenterons de dire que, pour qu'un concept convienne au franchisage et soit prêt à être exporté à l'étranger, il doit être relativement unique, bien protégé, convenir à la constitution d'un ensemble et à la reproduction, représenter un risque relativement faible et être concurrentiel.

L'ensemble que l'on veut franchiser doit être unique

Une affaire convient au franchisage lorsqu'elle comprend un ensemble de choses qui la rendent unique. Ainsi, de façon typique, une affaire franchisable comprendra une combinaison d'éléments. Voici quelques exemples :

- Un produit ou service qui est unique et qui convient à la concession de licences ou
- Un produit ou service qui n'est pas en soi unique, mais qui est fourni de façon unique. Par exemple, une pellicule qui est développée pendant que vous attendez, une pizza livrée en moins de trente minutes, etc.

- La combinaison unique d'un nom de marque, d'un logo, d'un slogan, d'un emballage, et possiblement, d'un secret commercial. De façon typique, c'est par ce moyen que les franchises de restauration rapide se différencient de leurs concurrents. Il importe de comprendre qu'il n'est pas nécessaire que toutes les composantes de l'ensemble soient uniques. Par exemple, la peinture est loin d'être un produit unique, mais les compagnies comme Color your World® ont réussi à se rendre uniques au moyen de leur marque de commerce, de leur logo, de leur mise en marché, de leur gamme de produits, etc.
- Une composante unique fournie par le franchiseur au franchisé. Par exemple :
  - Des services architecturaux – le franchiseur reçoit des plans et dessins à deux dimensions des franchisés et, en utilisant un système informatique de marque, remet au franchisé une représentation tridimensionnelle du projet.
- De la même façon, une franchise de préparation de déclarations d'impôt peut inscrire l'information du client sur une formule et laisser l'ordinateur du franchiseur faire les calculs, imprimer la formule et même la transmettre électroniquement.

Plus le nombre d'aspects uniques du produit ou service est élevé, mieux cela vaut. Si votre entreprise se fonde sur un produit breveté unique comportant beaucoup de secrets commerciaux, une marque déposée, un logo, un slogan, un ensemble et une façon unique de faire les choses et si vous fournissez un ingrédient clé au franchisé, vous avez probablement une entreprise qui convient merveilleusement bien au franchisage.

Du point de vue du franchisage à l'échelle internationale, l'unicité peut se révéler un peu plus complexe. Ce qui est courant au Canada peut être très unique sur les marchés étrangers et pourrait donc théoriquement être franchisable là-bas. Par contre, quelque chose peut être tellement inconnu que même si elle est unique, la demande pourrait être inexistante à l'étranger.

Si vous ne pouvez pas le protéger, vous ne pouvez pas le mettre sous licence ni le franchiser

Malheureusement, il ne suffit pas que votre produit, service ou concept commercial soit unique. L'unicité a peu de valeur si vous ne pouvez pas la protéger. Il y a plusieurs moyens de protéger le caractère unique de votre licence ou de votre franchise : les brevets, les droits d'auteur, les noms de marque, la protection du dessin industriel et les secrets commerciaux.

La protection dans le pays d'origine n'est pas suffisante. Pour réussir la concession de licences ou le franchisage à l'étranger, vous avez besoin de protection dans les pays auxquels vous voulez accéder. La protection à l'étranger dépend de deux éléments : premièrement, les lois et tribunaux du pays offrent-ils une protection raisonnable? Deuxièmement, mais d'une importance beaucoup plus grande en pratique, le milieu local des affaires en est-il un où les contrats, les brevets et les marques sont respectés?

Le peu ou l'absence de protection réelle que la Chine offre aux détenteurs de licences étrangères est notoire, et beaucoup d'autres pays ont, au mieux, un dossier variable.

Ne soyez pas trop impressionné par les lois écrites. Certains pays ont des lois qui semblent impressionnantes pour la protection de la propriété intellectuelle, mais en fait, les tribunaux ne les feront pas respecter, ou encore, les actions en justice et leurs coûts favoriseront systématiquement et injustement la partie locale au détriment de la partie étrangère.

On ne peut franchiser que ce qu'on peut constituer en un ensemble et reproduire

Nous connaissons tous un vieux tailleur de pierre ou un excellent menuisier incroyablement doué et capable de faire des choses que personne d'autre ne peut faire. Bien qu'il soit vraiment unique, leur savoir-faire pourrait ne pas convenir à la concession de licences ou au franchisage. Pour que quelque chose puisse être franchisé, toutes les connaissances intégrées dans la franchise doivent convenir à la «reproduction en bloc». En d'autres termes, on ne peut franchiser quelque chose que s'il est possible de l'enseigner et qu'un individu normal peut le reproduire exactement sans avoir besoin d'un «don» spécial.

Vous pouvez franchiser la pose de moquette, l'installation de systèmes de chauffage, la décoration de bâtiment, la gestion de projets et même la préparation de déclarations d'impôt, mais vous ne pouvez pas franchiser le dessin architectural, la composition musicale et toutes les tâches qui exigent un talent ou une habileté spéciale.

Certaines choses peuvent être offertes comme un ensemble mais non pas reproduites dans un autre pays parce que leur existence même est liée à une situation locale spéciale. Par exemple, la fabrication «maison» de bière et de vin ne fonctionnerait pas dans la plupart des pays du monde. Si l'on exclut les pays musulmans rigoureux où une telle opération serait tout simplement illégale, une entreprise de ce genre ne peut exister que dans les pays où les taxes sur le vin et la bière sont très élevées et où il n'y en a pas sur le vin et la bière qu'on fabrique soi-même ou à la maison.

Par conséquent, pour convenir à l'expansion outre-mer, une franchise doit pouvoir être reproduite à l'étranger (ou du moins sur vos marchés-cibles) même si les conditions culturelles, géographiques, économiques et politiques diffèrent de celles qu'on trouve sur le marché intérieur.

Rentabilité et faible risque – les clés du franchisage

Soyons francs : lorsque quelqu'un achète une franchise, ce que cette personne achète, c'est une façon de faire de l'argent, une «recette pour réussir».

Le franchisé éventuel le plus probable est souvent quelqu'un n'ayant pas ou pratiquement pas d'expérience dans votre secteur d'activité et, assez souvent, aucune expérience des affaires.

Ces gens achètent des franchises parce qu'ils veulent être en affaire «pour eux-mêmes» mais non forcément «par eux-mêmes». Ils croient, à juste titre, qu'un franchiseur ayant une réputation établie augmentera grandement leurs propres chances de réussir.

Les entreprises qui conviennent au franchisage sont le plus souvent celles qui offrent des produits ou services pour lesquels il y a une demande stable et manifeste, d'une façon qui est concurrentielle, rentable et avec des risques limités.

Les entreprises qui sont prêtes à une expansion internationale par le franchisage offrent les mêmes avantages sur le marché-cible étranger.

La meilleure sinon la seule façon de montrer que votre entreprise convient au franchisage, c'est de l'exploiter comme une franchise («pilote») pendant une période raisonnable et de montrer les résultats aux franchisés éventuels.

Pouvez-vous être certain d'obtenir votre juste part?

Si vous devez être là en personne pour vous assurer que les choses se font convenablement et pour vous assurer de recevoir votre juste part, votre entreprise ne peut pas être mise sous licence ou franchisée.

Normalement, on s'occupe de la gestion à distance au moyen d'un ensemble de méthodes de gestion écrites. Si votre entreprise est diversifiée ou imprévisible au point de ne pas pouvoir être gérée au moyen de méthodes écrites, elle ne peut probablement pas être franchisée. Pouvoir être certain d'obtenir tous les droits et toutes les redevances auxquels ils ont droit, sans être sur place, est une question importante pour les concédants de licences et les franchiseurs.

Aucune opération sous licence ou franchisée ne peut exister longtemps sans un bon ensemble de contrôles «à distance». Par exemple, les franchiseurs d'aliments-minute contrôlent leurs franchisés en contrôlant (entres autres choses) le nombre de gobelets en papier et d'emballages utilisés : tant d'emballages pour hambourgeois, tant de petits, moyens et grands gobelets, etc.

Lorsqu'il s'agit de licences de produits, un moyen facile d'exercer un contrôle à distance est d'installer des compteurs inviolables à des points clés de la chaîne de production. On peut également faire des vérifications au hasard. Une façon intéressante consiste à créer un incitatif (comme une garantie, un rabais ou un cadeau offert par le franchiseur) qui motivera le client à informer le franchiseur de son achat.

Certains concédants de licences et franchiseurs exercent un contrôle en étant les seuls fournisseurs d'une pièce critique du produit qui ne peut être obtenue d'aucune autre source. Par exemple, un contrat de licence pour la fabrication de fenêtres pourrait exiger que le licencié utilise un mécanisme à manivelle spécial breveté dont le concédant est le seul fournisseur.

Il faut prendre garde de ne pas confondre un mécanisme de contrôle avec un moyen de tirer des profits supplémentaires exagérés des franchisés. En d'autres termes, vous ne devez pas vendre le mécanisme à manivelle à un prix déraisonnable. Dans de nombreux pays, et notamment aux États-Unis, cela pourrait donner lieu à de graves problèmes juridiques.

Du point de vue international, la gestion et le contrôle à distance demeurent un enjeu clé. Les choses ne font que devenir plus complexes parce qu'il faut fonctionner dans des milieux juridiques, culturels, commerciaux et physiques étrangers.

La conception de moyens efficaces de contrôler vos licences ou vos franchises déterminera probablement si, en fin de compte, vos efforts d'octroi de licences ou de franchisage seront rentables.

Toute la compagnie doit être prête

La différence entre la réussite chez soi et le succès à l'étranger tient souvent à la capacité de fonctionner efficacement sur de grandes distances et dans des milieux différents et de composer avec un ensemble de risques différent. Toutefois, certaines caractéristiques sont propres à la concession de licences et au franchisage à l'étranger.

Premièrement, comme pour toute autre forme d'expansion à l'étranger, il est préférable de partir d'assises solides à domicile. Mais parfois, comme dans le cas suivant, il y a des exceptions. Supposons que vous avez mis au point une nouvelle méthode de construction de logements de base préfabriqués à faible coût. Il se peut qu'il n'existe aucun marché pour ce genre de logement au Canada. Toutefois, vous pourriez établir une entreprise-pilote dans un pays en développement et l'utiliser comme point de départ de votre expansion dans d'autres pays en développement. En d'autres termes, vous avez besoin d'assises solides, mais non pas forcément sur le marché intérieur.

Deuxièmement, la plupart des directeurs de petites entreprises peuvent avoir des compétences de gestionnaire et même des compétences liées à l'industrie ou au produit, mais ils s'y connaissent rarement en concession de licences et en franchisage, et encore moins en franchisage international.

L'expansion internationale au moyen de franchises nécessitera de nouvelles compétences au sein de l'équipe de gestion. Il n'est pas nécessaire que le franchiseur ait des employés spécialisés dans tous les domaines pertinents. Le recours à des spécialistes externes de la concession de licences et du franchisage s'avère habituellement plus efficace. Toutefois, il est essentiel que la totalité de l'équipe de gestion non seulement se familiarise avec le franchisage en général et le franchisage à l'étranger en particulier, mais qu'il devienne bien informé dans le domaine.

En plus, comme dans tous les cas d'expansion à l'étranger, le succès finira par dépendre d'une motivation appropriée, d'un engagement suffisant et de la capacité de la compagnie de tenir bon.

Conclusion : Êtes-vous prêt et capable?

Ceci met fin à notre examen des lignes directrices pour la concession de licences et le franchisage. À ce stade, vous connaissez les divers aspects de la propriété intellectuelle, vous vous êtes mis au courant des caractéristiques de l'attribution de licences et du franchisage, vous savez ce qu'il faut pour que votre produit ou service convienne à l'expansion à l'étranger par la concession de licences et le franchisage et vous êtes prêt à aller de l'avant.

Dans le chapitre suivant, nous vous donnerons l'occasion d'utiliser toutes ces nouvelles connaissances pour évaluer vos propres produits et services et votre compagnie afin de déterminer si vous êtes prêt à étendre vos activités à l'étranger par l'octroi de licences ou le franchisage.

6. Quelle est votre note?

Avant que vous vous lanciez dans l'aventure excitante mais risquée qu'est l'expansion à l'étranger par le franchisage, vous vous devez de déterminer si votre entreprise convient à cette forme de développement et si votre compagnie est prête à relever un tel défi.

Si vous êtes propriétaire d'un brevet, d'une marque déposée, d'un droit d'auteur ou de toute autre forme de propriété intellectuelle, vous savez maintenant que vous pouvez le mettre sous licence sur le marché intérieur, et probablement à l'étranger aussi. Si seule la concession de licences vous intéresse, vous pouvez sauter ce chapitre, car il est entièrement axé sur votre note en ce qui concerne le franchisage international.

Tout au long de ce chapitre, on vous demandera de répondre à un certain nombre de questions d'auto-évaluation concernant divers aspects de votre entreprise. À la fin de chaque section, on vous donnera une note et une explication de sa signification.

La note globale, qui est déterminée à la fin du chapitre, vous aidera à évaluer la mesure dans laquelle votre produit ou service convient et dans laquelle vous êtes prêt au franchisage à l'étranger. On vous donnera aussi un outil qui vous permettra de vous concentrer sur les domaines dans lesquels votre compagnie pourrait afficher certaines faiblesses.

La note globale est une combinaison de plusieurs éléments dont il a été question dans le chapitre précédent, à savoir :

1. Est-ce que votre entreprise est unique?
2. Est-ce que votre entreprise convient au franchisage?
3. Est-ce que votre entreprise est une recette pour réussir?
4. Dans quelle mesure êtes-vous protégé?
5. Dans quelle mesure cette protection est-elle sûre?
6. Est-ce que votre compagnie et sa direction sont prêtes?

Aucune compagnie, notamment si elle est petite ou moyenne, n'est prête à prendre de l'expansion aveuglément sur n'importe quel marché étranger. L'évaluation de la mesure dans laquelle vous êtes prêt à faire des affaires à l'étranger n'est valable que si elle s'applique à un pays étranger particulier (ou au moins, à un groupe particulier de pays étrangers).

Pour éviter la confusion, veuillez indiquer ici le(s) nom(s) du(des) pays étranger(s) que vous visez. En d'autres termes, indiquez le(s) pays que vous considérez comme votre(vos) marché(s)-cible(s).

Notre(nos) marché(s)-cible(s) est(sont) : _____

Questionnaire

Est-ce que votre entreprise est unique?

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

1. *Est-ce que votre entreprise est unique au Canada?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *Est-elle unique en raison d'un brevet, d'une marque déposée ou d'une autre forme de propriété intellectuelle?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Est-ce que l'ensemble à reproduire est unique?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Est-il unique aussi sur le marché étranger sur lequel vous voulez vous implanter?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

Votre note pour l'unicité

Interprétation

Vous auriez dû répondre «oui» aux quatre questions.

Si vous n'avez pas répondu «oui» à la première, votre entreprise n'est pas unique et ne convient probablement pas au franchisage, même au Canada.

Si vous avez répondu «oui» à la deuxième question, votre entreprise pourrait ne pas être franchisable.

Même si vous avez répondu «oui» aux questions 1 et 2, si vous n'avez pas répondu «oui» à la question 3, votre entreprise n'est pas franchisable. Toutefois, elle pourrait convenir à la concession de licences.

Si vous n'avez pas répondu «oui» à la quatrième question, votre entreprise pourrait ne pas être franchisable sur le marché-cible.

Le fait que votre produit, service ou concept commercial ne soit pas «unique» ne signifie pas que vous ne pouvez pas vous établir et même prospérer au pays et à l'étranger. Cela signifie seulement qu'il n'est pas recommandé que vous le fassiez par le franchisage.

Résumé des notes :

Si vous avez répondu :

«oui» aux questions 1 à 4, votre note pour «l'unicité» est : ***forte***

Toute autre combinaison de réponses vous donne la note : ***faible***

Questionnaire

Est-ce que votre entreprise convient au franchisage?

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

1. *Est-ce que le succès est lié à un facteur culturel, climatique ou juridique local spécial?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *Est-ce que votre avantage concurrentiel au Canada est attribuable au fait que vous utilisez un ingrédient spécial qui est seulement offert localement ou qui est beaucoup moins cher localement?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Devez-vous être présent pour contrôler la qualité?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Devez-vous être présent pour contrôler les volumes de production ou de vente?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Est-ce qu'il s'agit d'une entreprise risquée?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

6. *Est-ce qu'un talent ou une habileté spéciale est nécessaire?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

Notation relative au caractère convenable

Veuillez indiquer combien de réponses négatives vous avez eues dans la section précédente.

Non _____

Interprétation

Certaines choses font en sorte qu'une entreprise ne se prête pas au franchisage à l'étranger. L'entreprise ne doit pas dépendre de facteurs locaux ou d'ingrédients spéciaux qui ne sont pas disponibles sur le marché-cible. En plus, elle ne doit pas dépendre de votre présence personnelle ou de talents spéciaux ou être trop risquée.

Si votre entreprise est convenable, vous aurez répondu «non» aux six questions.

Si vous avez obtenu moins de six réponses négatives, votre entreprise ne se prête probablement pas au franchisage. Vous risquez d'échouer si vous tentez d'établir une franchise en vous fondant sur une entreprise qui ne s'y prête pas!

Résumé des notes :

6 points = ***forte***

0 à 5 points = ***faible***

Questionnaire

Est-ce que votre entreprise est une recette pour réussir?

Cette section suppose que vous essayez de déterminer si votre entreprise, telle qu'elle existe aujourd'hui au Canada, est une recette pour réussir qui pourrait être franchisée à l'étranger. Ne tenez pas compte de cette section si vous avez mis au point un ensemble commercial conçu spécifiquement pour les marchés étrangers et qui ne convient pas au marché canadien.

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

1. *À condition d'être bien située et exploitée, cette entreprise est-elle rentable au Canada?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *À condition d'être raisonnablement bien située et exploitée, s'agit-il d'une affaire à faible risque au Canada?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *À condition d'être raisonnablement bien située et exploitée, cette entreprise produit-elle un revenu stable au Canada?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Avez-vous des raisons de croire que la rentabilité et les risques seraient différents sur le(s) marché(s)-cible(s) étranger(s)?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Est-ce que l'entreprise peut être reproduite sur le(s) marché(s)-cible(s) étranger(s)?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

6. *Est-ce qu'il est possible d'apprendre assez facilement à d'autres comment exploiter l'entreprise, même à des gens dont les antécédents, les cultures et les langues sont différents?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

7. *Est-ce qu'il y a une façon claire et prévisible de faire les choses qui peut être consignée par écrit?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

Questionnaire (suite)

Notation relative à la recette pour réussir

Veuillez indiquer combien de réponses positives vous avez eues dans la section précédente. Les autres réponses n'ont aucune valeur et n'ont donc pas à être comptées.

Oui _____

Interprétation

Si vous avez obtenu entre 0 et 5, vous n'avez probablement pas une recette pour réussir qui soit transférable à votre(vos) marché(s)-cible(s) à l'étranger. Vous risquez d'échouer si vous tentez d'établir une telle franchise à l'étranger!

Si vous avez obtenu au moins six réponses positives, il semble que vous ayez une recette pour réussir qui soit transférable à votre(vos) marché(s)-cible(s) extérieur(s). Bien que cela ne garantisse pas en soi le succès, c'est un facteur très positif en votre faveur.

Résumé des notes :

0 à 5 points = ***faible***

6 ou 7 points = ***forte***

Questionnaire

Dans quelle mesure êtes-vous protégé?

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

1. *Est-ce que votre principal produit est breveté ou fortement protégé par des secrets commerciaux?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans obje ☐

2. *Est-ce que le principal processus de production est breveté ou fortement protégé par des secrets commerciaux?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Est-ce que des pièces ou composantes clés sont brevetées ou fortement protégées par des secrets commerciaux?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Est-ce que vous régissez la production de pièces ou de composants clés?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Est-ce que le nom de marque est enregistré comme marque déposée?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

6. *Est-ce que le dessin du produit est protégé?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

7. *Est-ce que le logo est une marque de commerce déposée?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

8. *Est-ce que le slogan publicitaire est protégé par un droit d'auteur?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet

9. *Est-ce que l'emballage est enregistré?*
   - a) Oui ☐
   - b) Non ☐
   - c) Ne sais pas/sans objet ☐

10. *Avez-vous obtenu des brevets et(ou) des marques déposées pour le(s) pays où vous voulez vous établir?*
    - a) Oui ☐
    - b) Non ☐
    - c) Ne sais pas/sans objet ☐

Questionnaire (suite)

Notation relative à la protection internationale

Veuillez indiquer combien de réponses positives vous avez eues dans la section précédente. Les réponses «non» ou «Ne sais pas/sans objet» n'ont aucune valeur et n'ont pas à être comptées.

Oui _____

Interprétation

Les questions 1, 2 et 3 sont critiques. Pour que vous soyez à l'abri, il faut qu'au moins un des éléments suivants soit protégé : votre produit, votre procédé ou vos principaux composants. Si vous avez répondu par la négative aux questions 1, 2 et 3, vous n'êtes pas bien protégé, quelle que soit votre note globale. Même si votre produit, votre service ou votre concept commercial est unique, il ne semble pas être suffisamment bien protégé pour constituer le fondement d'une opération de franchisage solide. Vous devriez envisager d'obtenir les brevets et droits d'auteur nécessaires avant de mettre en oeuvre vos plans d'expansion par le franchisage.

Si vous avez obtenu entre 0 et 5 points, mais que vous avez répondu oui aux questions 1, 2 et 3, il se peut que la protection de votre propriété intellectuelle soit suffisante pour que vous preniez de l'expansion par la concession de licences, mais vous devriez examiner de nouveau la situation pour voir si vous ne pourriez pas améliorer votre degré de protection.

Si vous avez obtenu entre 6 et 10 points, et notamment si vous avez répondu «oui» à la question 10, il semble que vous ayez la protection de base nécessaire de votre propriété intellectuelle pour établir une opération de franchisage viable. Toutefois, souvenez-vous qu'une franchise est d'abord et avant tout une recette pour réussir. Le simple fait que votre produit ou service soit unique et protégé ne veut pas forcément dire qu'il est rentable sur le marché intérieur ou le marché-cible.

Résumé des notes :

Si vous avez répondu non aux questions 1, 2 et 3, quelle que soit votre note	=	***faible***
0 à 5 points et réponse positive aux questions 1, 2 et 3	=	***moyenne***
6 à 10 points et réponse positive aux questions 1, 2 et 3	=	***forte***

Questionnaire

Dans quelle mesure cette protection est-elle sûre?

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

1. *Est-ce qu'un ou l'autre des brevets ou marques de commerce dont il a été question est sérieusement contesté?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *Est-ce que le produit ou service peut être reproduit sans violer les brevets ou les marques déposées?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Est-ce que l'un ou l'autre des brevets ci-dessus est sur le point d'arriver à échéance?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Est-ce que vos secrets commerciaux deviennent désuets?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Est-ce qu'il y a des concurrents audacieux sur votre marché intérieur?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

6. *Est-ce qu'il y a de redoutables concurrents étrangers qui s'intéressent aussi à l'expansion internationale?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

Questionnaire (suite)

Notation relative à la sécurité qu'offre la protection

Veuillez indiquer combien de réponses positives vous avez eues dans la section précédente. Les réponses «Non» et «Ne sais pas/sans objet» n'ont aucune valeur et n'ont pas à être comptées.

Oui _____

Interprétation

Dans cette section, vous devez obtenir la note la plus basse possible.

Si vous n'avez obtenu aucun point, il semble que vous soyez bien protégé ici et à l'étranger, maintenant et pour un avenir prévisible. Cela devrait vous donner une bonne base pour le franchisage.

Si vous avez obtenu entre 1 et 3 points, vous avez certains problèmes, mais il se peut que votre propriété intellectuelle soit suffisamment protégée pour vous permettre de prendre de l'expansion par la concession de licences.

Si vous avez obtenu entre 4 et 6 points, il semble que la protection qu'offre votre propriété intellectuelle, et possiblement votre position concurrentielle, ne soient pas suffisamment sûres pour que vous mettiez sur pied une opération de franchisage viable.

Résumé des notes :

0 point = ***faible***
1 à 3 points = ***moyenne***
4 à 6 points = ***forte***

Questionnaire

Est-ce que votre compagnie et sa direction sont prêtes?

Répondez à chaque question en cochant la case appropriée. Ne cochez qu'une seule case par question.

1. *Est-ce que votre compagnie a les ressources financières nécessaires pour entreprendre un programme d'expansion à l'étranger par le franchisage?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

2. *Est-ce que votre compagnie dispose d'un nombre suffisant d'employés compétents pour s'occuper de toute la formation et la supervision à l'étranger qui sont nécessaires pour entreprendre un programme d'expansion par le franchisage?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

3. *Est-ce que la direction manifeste un engagement suffisant?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

4. *Est-ce que vous comprenez bien les risques?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

5. *Est-ce que vous en savez suffisamment sur le franchisage à l'étranger?*

   a) Oui ☐
   b) Non ☐
   c) Ne sais pas/sans objet ☐

Questionnaire (suite)

Notation relative à la mesure dans laquelle la direction est prête pour le franchisage international

Veuillez indiquer combien de réponses positives vous avez eues dans la section précédente. Les réponses «Non» et «Ne sais pas/sans objet» n'ont aucune valeur et n'ont pas à être comptées.

Oui _____

Interprétation

Même si vos produits conviennent au franchisage international, si vous avez obtenu entre 0 et 2 points, votre compagnie pourrait ne pas avoir les connaissances, les ressources et l'engagement nécessaires pour entreprendre un tel programme d'expansion en ce moment.

Si votre concept commercial semble convenir et être prêt au franchisage international et si vous avez obtenu entre 3 et 5 points, le franchisage semble être une option viable et possiblement attrayante pour prendre de l'expansion à l'étranger.

Résumé des notes :

3 à 5 points = ***forte***

0 à 2 points = ***faible***

Questionnaire

Est-ce que le franchisage international est ce qu'il vous faut?

Cette section permet d'interpréter les notes globales de la section précédente, puis d'indiquer si vous devriez envisager le franchisage international pour vous établir à l'étranger.

Premièrement, regardez vos notes pour les sections 1 et 2. Est-ce que vous avez obtenu une note «forte» dans les deux cas?

À moins que vous ayez obtenu la note «forte» pour les sections 1 et 2, toutes les autres mesures de votre état de préparation au franchisage international sont sans valeur.

Si vos notes pour les sections 1 et 2 sont «fortes», vous devriez maintenant examiner vos résumés de notes pour les sections 3 à 6 et cocher les colonnes appropriées du tableau ci-dessous.

Par exemple, si vous avez obtenu «forte» au résumé de notes 3, «Dans quelle mesure cette protection est-elle sûre?», cochez la colonne 3.

	Faible	Moyenne	Forte
3. Est-ce que votre entreprise est une recette pour réussir?	_____	_____	✓ _____

État de préparation au franchisage international : interprétation de la note globale

	Faible	Moyenne	Forte
Résumé des notes 3 (recette pour réussir) :	_____	_____	_____
Résumé des notes 4 (protection) :	_____	_____	_____
Résumé des notes 5 (sécurité) :	_____	_____	_____
Résumé des notes 6 (direction) :	_____	_____	_____

Faites la somme des crochets dans chacune des colonnes ci-dessus, transcrivez les totaux sur les lignes correspondantes ci-dessous, multipliez par les valeurs et calculez la note totale :

		Valeurs
Faible	_____	x 0 = 0
Moyenne	_____	x 1 =
Forte	_____	x 2 =
Note totale		= _____

Questionnaire (suite)

Interprétation

Si vous avez obtenu entre 0 et 6 points

Vous ne semblez pas prêt à vous aventurer dans le franchisage international sans courir des risques considérables. Vous devriez probablement éviter d'axer vos efforts sur le franchisage international en ce moment. En travaillant à l'amélioration de la force globale de votre compagnie relativement au franchisage international, vous devriez vous trouver dans une position plus favorable dans l'avenir.

Si vous avez obtenu 7 ou 8 points

Vous ne semblez pas avoir la combinaison complète d'éléments (produit ou service convenable, recette pour réussir, protection forte et sûre et état de préparation de la compagnie) qui est nécessaire pour prendre de l'expansion à l'étranger par le franchisage sans courir un risque considérable d'échec. Toutefois, vous pourriez avoir de bien meilleures chances de réussir si vous aviez plusieurs occasions définitives d'établir des franchises sur un marché à faible risque, comme un État américain voisin.

Si vous avez obtenu 9 ou 10 points

Il semble que votre compagnie ait une combinaison raisonnable des éléments nécessaires pour se lancer dans le franchisage international, soit un concept commercial unique, une forte protection, une recette pour réussir attrayante, une motivation et un engagement corporatif.

7. S'établir à l'étranger par la concession de licences et le franchisage

Si vos notes sont bonnes, vous devriez maintenant être en mesure de commencer la planification de votre expansion internationale. Ce chapitre et les trois qui suivront vous aideront à y parvenir.

Dans le présent chapitre, nous passerons en revue toutes les principales étapes du processus de préparation, depuis ce que vous devez faire avant même de commencer votre planification jusqu'à la façon de vous organiser pour faire des affaires à l'étranger, en passant par l'établissement d'un plan de franchisage international et un examen des questions liées au financement de l'expansion internationale.

Le chapitre suivant, intitulé «La préparation des modèles de contrat», examine de façon approfondie les accords de concession de licences et de franchises.

Ensuite, le chapitre intitulé «Le manuel d'exploitation de la franchise» porte sur la mise au point d'un manuel complet d'exploitation de franchise.

Dans le dernier chapitre, intitulé «La vente de licences et de franchises à l'étranger», on passera en revue les étapes nécessaires à la vente de licences ou de franchises à l'étranger.

Avant de commencer

Avant de commencer l'élaboration de votre plan d'expansion par la concession de licences ou le franchisage, assurez-vous d'avoir la structure et l'organisation appropriées. Si vous sautez cette étape préliminaire importante, vous devrez probablement vous arrêter en cours de route et revenir au point de départ, avec tous les coûts, les risques et l'exaspération que cela suppose.

Le prospectus de franchise

Vous venez de recevoir un appel de quelqu'un à New York qui se présente comme un résident de Los Angeles. La personne dit qu'elle a entendu parler de votre intention de vous lancer dans le franchisage international par suite de votre expérience positive au Canada. Elle dit être intéressée à une franchise pour Puerto Rico, soit l'endroit même où vous vouliez ouvrir votre première franchise. Pendant la conversation, la personne vous dit qu'elle aimerait que vous lui donniez un peu plus d'information sur cette occasion excitante. Qu'allez-vous faire?

1. Vous expliquez l'idée et vous essayez de faire signer la personne immédiatement.
2. Vous dites que vous allez vous rendre à New York le lendemain pour conclure le marché.
3. Vous demandez son nom, son adresse et son numéro de téléphone et vous l'informez que vous ne pouvez répondre à aucune de ses questions ni même lui parler en ce moment.

Malheureusement, la bonne réponse est la troisième! Il est illégal de promouvoir ou de vendre des franchises en Californie (et dans de nombreux autres États) à moins que vous ayez enregistré et déposé un prospectus complet à cette fin connu sous le nom de «Uniform Franchise Offering Circular» (UFOC). Il s'agit d'un document juridique coûteux qui comprend une description détaillée de vos plans de franchise proposés et leur divulgation complète. En vertu de la loi californienne (ainsi que de nombreux autres États américains et pays étrangers), toute conversation peut être interprétée comme une tentative de votre part pour promouvoir ou vendre une franchise, et l'on pourrait vous poursuivre, en Californie et en vertu de la loi californienne, pour avoir illégalement offert de vendre une franchise à un résident de la Californie, même si cela se produit à l'extérieur de cet État.

Avant même de commencer à penser au franchisage, demandez l'avis juridique d'un avocat expérimenté dans les franchises.

Le prospectus de franchise est un document juridique rempli de faits et de chiffres vérifiés sur la franchise, que le franchiseur doit remettre à chaque franchisé éventuel. Il n'est pas toujours exigé, mais lorsqu'il l'est (comme c'est le cas en Alberta ou en Californie), le prospectus est un document d'information juridique. En d'autres termes, il doit contenir divers faits et chiffres concernant la franchise, que le franchiseur certifie comme étant vrais ou du moins représentatifs de la franchise proposée.

N'envisagez même pas de mettre au point votre propre prospectus de franchise sans aide juridique spécialisée. Mieux encore, évitez les États ou les pays qui ont des lois rigoureuses sur les prospectus de franchise. En tant que nouveau franchiseur inexpérimenté, votre franchise est probablement incomplète et loin d'être parfaite. Il est improbable que vous puissiez répondre aux exigences en matière de dépôt d'un prospectus de franchise acceptable. Les seuls coûts et délais seraient probablement prohibitifs. Si vous décidez néanmoins d'aller de l'avant, soyez prêt comme si vous alliez fonctionner en vertu des lois les plus rigoureuses (comme celles de la Californie).

Les prospectus de franchise sont des champs de mine. Premièrement, tout ce que vous dites dans le prospectus peut servir et servira à vous poursuivre en justice. Tout ce que vous affirmez ailleurs dans la trousse publicitaire qui n'est pas confirmé dans le prospectus peut vous causer des ennuis. Pire encore, il existe maintenant une industrie artisanale (que certains disent plus structurée) composée d'individus qui gagnent leur vie en incitant les franchisés à poursuivre leurs franchiseurs. Beaucoup de franchiseurs d'expérience tentent d'éviter le problème en créant des partenariats qui fonctionnent comme le ferait une franchise, mais qui ne sont pas assujettis aux règlements et lois sur le franchisage.

Structurez-vous pour assurer votre protection et votre contrôle à l'étranger

À ce stade, vous devriez réviser le chapitre sur les droits de propriété intellectuelle et examiner la mesure dans laquelle ils peuvent vous aider à protéger différents aspects de l'ensemble que vous voulez franchiser.

La première chose que vous devriez faire pour préparer votre expansion à l'étranger par le franchisage (ou par la concession de licences) est de déterminer et d'obtenir les formes de protection de votre propriété intellectuelle qui conviennent le mieux. Si vous ne le faites pas maintenant, il se peut que vous ne puissiez pas obtenir une protection sûre plus tard, ce qui compromettrait le fondement même de votre opération de franchisage.

Essayez d'obtenir de l'information sur les lois touchant la propriété intellectuelle dans le pays hôte en communiquant d'abord avec l'organisme gouvernemental chargé de l'administration des lois sur la propriété intellectuelle. Souvent, ces organismes ont en main beaucoup d'information gratuite et conviviale sur les brevets, les marques de commerce, etc. Au Canada, communiquez avec l'Office de la propriété intellectuelle du Canada, d'Industrie Canada, pour plus d'information sur les lois et pratiques canadiennes en matière de propriété intellectuelle.

Bien que de nombreux pays aient adopté des systèmes de propriété intellectuelle très semblables à celui du Canada, il peut y avoir certaines différences imprévues, alors ne manquez pas de vous informer.

Protégez vos droits

Une bonne façon de protéger vos droits de propriété intellectuelle est de créer une société distincte à laquelle vous transférez tous les droits de propriété intellectuelle. Cette société devrait être tout à fait distincte, appartenir directement à vous et à vos associés (si vous en avez) et ne devrait jamais être cosignataire d'un prêt, prêt hypothécaire, etc. De cette façon, même si votre principal secteur d'activité fait faillite, vous aurez au moins protégé vos brevets, marques de commerce, etc. clés.

Utilisez un agent enregistré

Dans certains cas, la rédaction d'une demande de brevet, de marque de commerce ou d'enregistrement d'un dessin industriel peut être très complexe. Vous aurez probablement avantage à confier la totalité du processus à un agent de brevets ou de marques de commerce enregistré. En essayant de procéder seul ou par l'intermédiaire d'un agent non enregistré, vous pourriez vous attirer des ennuis considérables plus tard, et puisque vos droits de propriété intellectuelle sont susceptibles d'être la pierre angulaire de votre franchise, cela pourrait compromettre toute votre entreprise.

Dans la plupart des cas, l'agent canadien pourra s'occuper des enregistrements au Canada et sur le marché-cible ou vous indiquer un agent fiable sur le marché-cible. Les agents enregistrés ont été formés dans le domaine et doivent répondre à des exigences rigoureuses. Habituellement, les organismes gouvernementaux qui administrent les lois sur la propriété intellectuelle sont aussi chargés de l'enregistrement des agents. Ces organismes peuvent vous remettre une liste d'agents enregistrés sur demande (habituellement sans frais), même si on trouve la plupart dans les Pages jaunes.

Établissez un plan d'entreprise

BVous devez à tout prix établir un plan pour votre expansion à l'étranger par le franchisage. Ce plan devrait avoir deux objectifs : servir de guide et de repère de votre rendement et servir de document à présenter aux banques et aux autres établissements financiers et de réglementation qui pourraient l'exiger.

Bien que certaines parties puissent être confidentielles, ce plan devrait aussi constituer le fondement de votre présentation de vente aux franchisés éventuels et de la négociation des contrats de franchise.

La façon la plus pratique de préparer votre plan d'entreprise consiste à utiliser une reliure à trois anneaux divisée en plusieurs sections clés. De cette façon, vous pouvez réviser et mettre à jour les sections individuelles et même en retirer les sections confidentielles, au besoin.

Comme tous les autres plans d'entreprise internationaux, celui-ci doit être axé sur un ou plusieurs marchés étrangers précis. Il est impossible d'élaborer un seul plan pour toutes les activités internationales de franchisage.

Votre plan de franchisage international devrait comprendre les sections suivantes :

- Un bref historique de l'entreprise : ses produits, principaux événements, cadres supérieurs, etc.
- La raison d'être du franchisage : pourquoi on a choisi le franchisage international, ce marché étranger particulier et ce moment précis

- Le programme de franchisage : décrivez votre concept commercial unique, expliquez ses avantages, décrivez votre contribution initiale et permanente aux franchisés éventuels et les droits et redevances que vous attendez des franchisés.
- La franchise-pilote : s'il existe une franchise-pilote, décrivez-la, parlez-en et incluez les résultats (vérifiés).
- Les choix de marché(s)-cible(s) : décrivez le(s) marché(s) étranger(s) que vous ciblerez, expliquez les raisons de votre choix, y compris les résultats de l'étude de marché et d'autre documentation pertinente.
- Les grandes lignes du contexte juridique et réglementaire sur le(s) marché(s)-cible(s) : c'est ici que vous décrirez les lois et règlements du pays hôte qui pourraient toucher le franchisé ou ses rapports avec le franchiseur et la façon dont vous avez l'intention de vous en occuper.
- Vos buts : indiquez et expliquez vos attentes en tant que franchiseur et à l'égard du franchisé typique au niveau des ventes, des coûts, des profits et du taux de rendement (pour au moins trois ans, et mieux encore, pour cinq ans).
- Besoins financiers : faites une estimation des besoins de capital, de fonds de roulement et de fonds à court et à long terme pour le franchiseur et les franchisés typiques.
- Principales activités et questions de gestion : présentez et traitez toutes les principales questions d'exploitation et de gestion que vous avez relevées et expliquez comment vous avez l'intention de vous en occuper.
- Mise en marche : est-ce qu'il y a des dates limites ou des règlements à respecter, des retards possibles, etc. dont les investisseurs et franchisés éventuels devraient être au courant?

Le financement de l'expansion à l'étranger

Le franchisage est une excellente solution pour les compagnies ayant des ressources limitées qui veulent prendre de l'expansion plus rapidement que leurs propres ressources internes ne le leur permettraient. C'est aussi une bonne façon de réduire le risque et d'augmenter les taux de rendement. Ce n'est tout de même pas un remède universel et vous devriez faire attention de ne pas vous laisser prendre au piège de la sous-capitalisation.

Vous savez que vous êtes sous-capitalisé lorsque vous ne pouvez pas, en raison de problèmes liés au flux de trésorerie, poursuivre vos activités sans vendre plus de franchises à des droits initiaux toujours plus élevés.

Cette situation dangereuse se produit lorsqu'un franchiseur essaie d'étendre ses activités trop rapidement et trop offensivement, en fixant les droits d'entrée à un niveau inférieur aux coûts initiaux, ce qui occasionne des difficultés de trésorerie à court terme.

Les franchiseurs d'expérience vous diront que la vitesse maximale soutenable de l'expansion est atteinte lorsque les profits (après déduction des frais permanents) provenant des redevances permanentes des franchises existantes payent le manque à gagner entre les coûts de l'établissement de nouvelles franchises et les droits initiaux perçus de ces nouveaux franchisés. Ils vous diront également qu'à moins que vous soyez dans une vraie course avec d'autres franchiseurs (vous devez prendre de l'expansion ou perdre des clients), vous ne devriez jamais même essayer d'approcher de cette vitesse maximale.

Il serait sage d'établir un budget pour votre expansion à l'étranger par le franchisage dans votre plan d'entreprise. En fait, vous devriez probablement envisager d'accroître le capital de base de la compagnie, ou au moins d'obtenir un emprunt important à long terme ou une marge de crédit pour payer l'expansion par le franchisage.

Le budget d'expansion devrait aussi tenir compte de l'investissement initial considérable qui sera nécessaire pour mettre en marche la franchise-pilote, élaborer le modèle de contrat de franchise, le manuel d'exploitation de la franchise, le matériel de formation et le prospectus de franchise et soutenir l'effort de vente à l'étranger (sujets dont il sera question plus tard).

En plus, le budget devrait tenir compte de l'impact sur le flux de trésorerie de la mise en marche de nouvelles franchises à l'étranger. Ces coûts représentent la sélection de l'emplacement, la conception des installations, l'équipement, la formation, les matériaux de commercialisation, le recrutement de personnel, les frais comptables et juridiques, la recherche et le développement, et possiblement, les honoraires d'experts-conseils, au besoin.

Faire des affaires sur le marché-cible

Tel qu'indiqué antérieurement, votre plan de franchisage international doit viser un pays particulier ou plus. En plus du fait évident que vous voulez vous assurer que vos franchisés et vous pourrez prospérer sur ce marché, il y a quelques facteurs dont vous devez tenir compte immédiatement. Par exemple, pouvez-vous fonctionner légalement et de façon rentable dans ce pays à court terme et à long terme?

Avant de commencer à communiquer avec des franchisés éventuels et des sources possibles de financement pour les marchés conclus, vous devriez vous assurer de satisfaire ou d'être en mesure de satisfaire à tous les règlements du pays hôte, y compris les règlements locaux sur la protection de la propriété intellectuelle, les lois sur la concurrence, l'imposition et la responsabilité, le droit corporatif et les lois spéciales touchant des industries particulières (la construction et le franchisage), ainsi que les lois sur la propriété, le zonage, la signalisation, les contrats et l'emploi (responsabilité, assurance, indemnisation des accidentés du travail, etc.), en plus de toutes les règles et de tous les règlements liés à l'importation, le cas échéant, de matériaux et de composants.

Vous devriez aussi vous renseigner sur d'autres règles et règlements. Par exemple, dans certains pays, après que vous avez employé quelqu'un et que cette personne a été inscrite à votre liste de paye pendant un an ou plus, vous ne pouvez plus la renvoyer. Dans d'autres pays, vous devez adapter toute votre signalisation à la langue locale. Certains pays (quoique beaucoup moins nombreux qu'il y a quelques années) imposent de graves restrictions au versement de redevances et ne permettent pas la protection des secrets commerciaux.

Certains États américains exigent une Uniform Franchise Offering Circular (UFOC), alors que d'autres ne l'exigent pas. Le problème, c'est que même dans les États où cette circulaire uniforme d'offre de franchise n'est pas exigée, si l'on vous poursuit en justice, les tribunaux fonderont leurs décisions sur les lois fédérales américaines à partir desquelles l'UFOC californien a été mise au point. Les franchiseurs expérimentés aux États-Unis se protègent en déposant une UFOC californienne (la plus rigoureuse) ou au moins en s'assurant qu'ils ont l'information équivalente dans leur dossier.

8. La préparation des modèles de contrat

Maintenant que vous avez protégé votre propriété intellectuelle et élaboré un plan d'entreprise et de financement pour votre expansion internationale, vous devez entreprendre la tâche critique qui consiste à mettre au point le modèle de contrat de concession de licences ou de franchisage, au besoin.

Ce chapitre comprend un examen exhaustif des contrats typiques de concession de licence et de franchisage. Chaque section commence par une table des matières typique d'un tel contrat. Chaque élément est ensuite expliqué de façon détaillée.

Même si vous avez l'intention d'établir un réseau de franchises, vous devriez lire la section sur le contrat de concession de licences parce que de nombreuses franchises comprennent des licences. En termes clairs, cela signifie que le franchisé peut, en même temps, être lié à vous par un contrat de franchise et par un ou plusieurs contrats précis de concession de licences.

Le contrat de concession de licence

La plupart de ces accords ne sont pas compliqués. Ils comprennent généralement trois grandes sections :

- la description des droits de propriété intellectuelle que l'on négocie,
- les modalités, y compris le territoire, l'exclusivité, les droits et les redevances et
- les contrôles, y compris certaines questions comme le lieu, les modifications, le règlement des conflits, les cautions, etc.

Bien que les contrats de concession de licence soient généralement beaucoup plus simples que les contrats de franchise, vous devriez toujours vous assurer qu'un avocat compétent ou que votre comptable les examine.

Le contrat de concession de licence – Table des matières

- Les droits de propriété intellectuelle qu'on accorde
- Le territoire et l'exclusivité
- Les redevances et droits
- La qualité et le rendement
- Les contrôles de l'utilisation, de l'abus et des droits
- Le lieu, les modifications, le règlement des conflits, le manquement aux obligations et la résiliation
- La caution

Les droits qu'on accorde

Habituellement, le contrat de licence commence par décrire les droits de propriété intellectuelle qu'on accorde (un produit breveté, une marque de commerce, etc.), puis il définit ce qu'on négocie (production, utilisation, exposition, vente, etc.). Cette section parlerait aussi probablement de la durée du contrat ainsi que de ce qui en constitue une violation, des pénalités, de l'annulation et des conditions de renouvellement.

Un bon contrat de concession de licence devrait, du point de vue du concédant, comprendre une clause stipulant que toute amélioration apportée par le licencié au produit ou au processus sur lequel porte le contrat reviendra au concédant, sans frais.

Territoire et exclusivité

La taille du territoire en cause dans un contrat de licence est habituellement relativement facile à déterminer, étant donné que le licencié est le plus souvent déjà établi sur un marché bien défini où la licence s'appliquera.

Le contrat doit décrire la zone géographique de façon détaillée, indiquer si le licencié aura des droits exclusifs ou non exclusifs dans ce territoire, la période de validité du contrat et les conditions de son renouvellement. Par exemple, une licence pourrait comprendre les droits de vendre et d'installer un nouvel isolant breveté en Amérique latine seulement, sans droits à l'extérieur de cette zone. De plus, le contrat de concession de licence pourrait préciser que cette licence ne s'applique qu'au secteur résidentiel. En d'autres termes, le concédant serait libre de négocier une autre licence avec d'autres compagnies qui, par exemple, installent de l'isolant en Amérique latine, à condition qu'elles travaillent dans le secteur commercial et institutionnel.

Redevances et droits

Les droits et redevances n'ont généralement rien de compliquer. Si la licencé porte sur un territoire exclusif pour un produit, une technologie ou même un nom de marque nouveau et très en demande et, ce qui importe encore plus, s'il y a plusieurs concurrents intéressés à la licence, cela pourrait être une occasion d'exiger un droit d'entrée. Un droit de démarrage peut aussi être exigé si le transfert de la licence nécessite une formation ou une autre forme d'aide.

Dans la pratique, toutefois, la plupart des contrats de concession de licences n'exigent pas ou presque pas de paiements initiaux et dépendent presque entièrement des redevances. Ces redevances peuvent se fonder sur un montant fixe ou variable par unité, ou sur les ventes, les profits ou une combinaison de ces éléments. Certains contrats de licence prévoient aussi des frais de formation et de consultation que le licencié doit verser au concédant, ainsi que certains services facultatifs que le licencié peut demander au concédant.

Méfiez-vous des licenciés qui insistent pour payer les redevances à l'unité seulement, sans un minimum important. Certaines compagnies utilisent cette méthode détournée pour empêcher l'entrée sur le marché de concurrents possibles. Elles négocient une licence exclusive puis évitent de mettre le produit en marché en n'utilisant pas la licence ou en ne produisant qu'un nombre insignifiant d'unités. Elles peuvent ensuite prétendre qu'«il n'y a pas de demande» pour l'article.

Qualité et rendemente

Le contrat de licence doit définir les critères de qualité ou de rendement que le licencié doit atteindre afin de ne pas atténuer la valeur de l'objet de la licence. Par exemple, le concédant d'un nouveau système de ferme pourrait exiger que les fermes produites sous licence par le licencié répondent à certaines normes en matière de force, de durabilité et d'autres qualités pertinentes afin d'éviter la mauvaise publicité, les poursuites possibles et une perte de la valeur de son système de ferme breveté.

Contrôles de l'utilisation, de l'abus et des droits

Voici les principales préoccupations du concédant :

- Est-ce que le licencié utilise la propriété intellectuelle au-delà de ce qui a été convenu? Par exemple, est-ce qu'il produit quelque chose dont la licence n'autorise que la distribution?
- Est-ce que le licencié paye ce qu'il a à payer en vertu du contrat?
- Est-ce que le licencié produit un nombre d'unités plus élevé que celui qu'il déclare?
- Est-ce que licencié produit des articles dont la qualité est inférieure aux normes convenues?

Il existe plusieurs techniques pour contrôler mais non pas éliminer ces problèmes. Toutes comprennent une forme quelconque de supervision ou de vérification. La plupart des concédants se réservent le droit de soumettre le licencié à une vérification en tout temps, à leurs propres frais. Si la vérification révèle des violations particulières de la licence, le licencié assume le coût de la vérification et, selon la gravité de l'infraction, le licencié peut perdre un gros cautionnement de «garantie», et même les droits à la licence.

Lieu, modifications, résolution des conflits, manquement aux obligations et résiliation

La dernière section du contrat de concession de licence porte sur le lieu, les modifications de l'accord, la résolution des conflits, le manquement aux obligations et la résiliation.

Le lieu fait allusion à l'endroit où le contrat est signé et aux lois qui s'appliquent. Évidemment, vous pourriez préférer que les lois canadiennes s'appliquent, mais la plupart des pays exigeront que le contrat de licence soit assujetti à leurs propres lois et règlements.

L'accord doit être valable pour un certain nombre d'années, après quoi les droits et redevances pourraient être renégociés. Il est préférable de prévoir la renégociation hâtive et de s'entendre d'avance sur l'arbitrage exécutoire dans les cas où certaines questions ne peuvent pas être réglées de gré à gré.

Un licencié ne peut pas concéder une sous-licence ou céder la licence sans l'accord préalable du concédant.

Le contrat de concession de licence doit préciser ce qui constitue un abus, un manquement aux obligations ou une rupture de contrat.

La résiliation peut habituellement se fonder sur certains facteurs comme la faillite d'un licencié, la qualité insuffisante ou l'abus de propriété intellectuelle, les droits impayés, l'exploitation dans un territoire au-delà des limites accordées, la comptabilité inexacte, les objectifs de rendement non atteints, etc.

Le contrat doit énumérer les obligations du licencié au moment de la résiliation. Par exemple, le licencié doit être tenu de payer toutes les redevances et tous les droits, de retourner tous les manuels confidentiels et de cesser d'utiliser les brevets, marques de commerce et autres éléments de propriété intellectuelle compris dans la licence.

Toute action que vous pourriez prendre en raison d'abus, de fraude ou d'un manquement perçu aux obligations, notamment si elle comprend la résiliation du contrat, est susceptible d'entraîner un litige. Pour vous éviter des frais et des retards, vous voudrez peut-être inclure d'autres mécanismes de résolution de conflits dans le contrat. Une fois qu'on en a convenu, les mécanismes comme l'arbitrage obligatoire sont généralement exécutoires.

Caution

Si possible (et cela suscitera probablement une certaine opposition), vous devriez exiger que le licencié enregistre, au Canada, une caution de bonne fin d'un montant considérable pour assurer la conformité avec les dispositions du contrat de licence.

Le contrat de franchise

Dans de nombreux pays, la loi exige que le franchiseur soumette à son franchisé éventuel un document qui décrit explicitement les conditions de l'octroi de la franchise. Dans cette section, nous examinons les principales composantes d'un tel document de contrat de franchise.

La préparation du contrat

Votre contrat de franchise de base devrait être préparé avec l'aide d'un avocat nord-américain qualifié qui connaît à la fois le franchisage et l'industrie du bâtiment, ainsi qu'avec l'aide d'un expert-conseil en franchisage. Il devrait ensuite être révisé et adapté par un avocat qualifié du pays où se trouve le marché-cible, puis examiné de nouveau par votre avocat. À moins que votre entreprise ne soit axée sur la vente au détail, essayez de travailler avec des avocats et un consultant dont l'expérience ne se limite pas à la restauration rapide et à d'autres franchises de ce genre. Leurs compétences sont dans un domaine qui est considérablement différent du vôtre, même s'il s'agit de franchisage dans les deux cas.

La préparation de votre contrat de franchise de base et du contrat adapté à la localité sera probablement une des composantes les plus coûteuses de tout le projet. C'est aussi celui où le fait de rogner sur les coûts peut revenir plus tard pour vous hanter.

La section ci-dessous, qui décrit les principales composantes d'un contrat de franchisage typique, devrait servir principalement pour vous assurer que vous avez tenu compte de tous les domaines clés.

Le contrat de franchise – Table des matières

- Introduction
- Description des droits de propriété intellectuelle qu'on accorde
- Droits et obligations du franchiseur et du franchisé
- Le territoire, les baux, les locaux et l'équipement
- La tenue de livres, la comptabilité et le contrôle du rendement
- Les droits et redevances de franchise
- Les méthodes de formation et d'exploitation
- Les taxes et assurances
- Le lieu, les modifications, la résolution de conflits, le manquement aux obligations et la résiliation
- La caution de bonne fin

Introduction

L'introduction devrait comprendre une description du concept commercial pour lequel on accorde une franchise, c'est-à-dire ce qui le rend unique et en fait une recette pour réussir.

Description des droits de propriété intellectuelle qu'on accorde

La propriété intellectuelle comprend les brevets, les marques de commerce, les dessins industriels, le matériel protégé par un droit d'auteur, les secrets commerciaux, etc. qui appartiennent au franchiseur et qu'il accorde au franchisé pour usage dans la franchise. Ceux ci devraient être soigneusement énumérés et décrits. Lorsque cela est possible, annexez des échantillons, des dessins ou des photographies.

L'accord doit clairement préciser que toute la propriété intellectuelle est et doit demeurer la propriété du franchiseur, y compris toutes les traductions ou adaptations locales possibles ou même les améliorations que le franchisé pourrait mettre au point. Le franchisé doit formellement convenir qu'il ne contestera pas la propriété et que la propriété intellectuelle du franchiseur ne sera utilisée que de la façon dont il l'a autorisé pour le bienfait de la franchise.

Afin de protéger votre propriété intellectuelle, le contrat devrait stipuler que toutes les utilisations des marques de commerce ou du matériel protégé par un droit d'auteur dans les publications, les annonces et les matériaux publicitaires, les étiquettes, etc. par le franchisé seront assujettis à l'examen et à l'approbation préalables du franchiseur.

Le contrat doit indiquer que le franchiseur se réserve le droit : d'utiliser la propriété intellectuelle à d'autres fins, de la modifier et de l'accorder à d'autres. Il doit aussi préciser très clairement que l'abus de la propriété intellectuelle est un motif de résiliation du contrat.

Il faut traiter des secrets commerciaux de façon distincte dans le contrat. Premièrement, le contrat doit énumérer, identifier et définir clairement les renseignements qui sont réellement un secret commercial. Deuxièmement, l'accord doit préciser que ces secrets commerciaux seront protégés par le franchisé et ne seront révélés qu'aux employés qui ont véritablement besoin de les connaître.

Toutes les personnes auxquelles on donne de l'information sur un secret commercial doivent être tenues de signer une entente de non-divulgation valable pour les périodes avant, pendant et après leur emploi.

Afin de prouver que les secrets commerciaux de la compagnie sont traités sérieusement (ce que vous devez faire si vous ne voulez pas compromettre votre position en droit), il est recommandé d'utiliser des mots de passe pour protéger les fichiers électroniques de nature délicate et d'étiqueter clairement et de garder sous clé les dossiers confidentiels.

Droits et obligations du franchiseur et du franchisé

Cette section a pour but de veiller à ce que le franchisé obtienne une franchise complète et bénéficie des expériences du franchiseur et des leçons qu'il en a tirées. Il importe aussi de s'assurer que le franchiseur est protégé et rémunéré équitablement.

Le franchisé et le franchiseur doivent reconnaître que, pour que la franchise fonctionne, chacun devra remplir toutes les conditions du contrat de franchise. Cela signifie que le franchisé comprend que les règles, règlements et méthodes de la franchise ont été mis à l'épreuve et qu'ils se sont révélés efficaces. Le franchisé convient aussi de les suivre et de ne pas les modifier sans le consentement du franchiseur.

L'accord doit énumérer et décrire ce que le franchiseur fera pour le franchisé, avant et pendant la mise en marche de la franchise. Cela comprend généralement l'utilisation de la propriété intellectuelle, l'accès à la formule de réussite du franchiseur, les manuels de formation et d'exploitation, le choix d'un emplacement et de l'équipement, le respect des règlements, le soutien continu sur le terrain, le contrôle de la qualité, la vérification, un soutien pour la publicité et la promotion, l'aide au niveau des fournisseurs, la recherche et le développement, etc.

Le contrat doit aussi indiquer que le franchisé est obligé d'exploiter la franchise selon les règles établies par le franchiseur, ce qui comprend les normes de qualité, les méthodes d'exploitation approuvées (heures d'ouverture, contrôle de la qualité, comptabilité) et l'obtention de l'autorisation du franchiseur pour toute publicité, etc.

Une des règles les plus importantes sur laquelle la plupart des franchiseurs insistent, c'est que le franchisé doit participer directement à la gestion et à l'exploitation de la franchise. L'expérience montre que le franchisage fonctionne le mieux lorsque le franchisé est un petit entrepreneur qui se consacre entièrement au succès de la franchise. En pratique, cela signifie qu'un franchisé ne peut pas être seulement le propriétaire de la franchise et en confier la gestion à un gérant qu'il emploie. Cela signifie aussi qu'il ne faut pas donner à un franchisé l'occasion d'être propriétaire de plus de quelques franchises, tout au plus. En outre, le franchisé ne doit pas avoir une autre activité à plein temps en plus de la franchise.

Il doit aussi être parfaitement clair que le franchisé ne peut faire affaire qu'avec le franchiseur et pour lui. Par exemple, le franchisé ne doit pas utiliser les locaux de la franchise pour faire d'autres affaires (il ne doit pas essayer de vendre des portes si la franchise ne doit vendre que des fenêtres).

Le franchisé doit aussi accepter de payer le droit initial, les redevances permanentes et les droits pour les services fournis.

Le territoire, les baux, les locaux et l'équipement

Il y a deux types de franchises : les franchises maîtresses et les franchises individuelles. Un franchisé principal a le droit de subdiviser le territoire négocié pour en confier des parties à des franchisés individuels. En règle générale, les franchisés individuels ne peuvent pas subdiviser leur territoire, mais ils peuvent parfois établir plus d'un point de vente dans leur territoire.

Le territoire est la zone géographique précise dans laquelle le franchiseur accorde généralement les droits d'exploitation exclusifs pour la durée du contrat. À moins que le contrat n'indique de façon précise que le franchisé est un franchisé principal, il ne faut pas lui donner le droit de subdiviser le territoire négocié et d'établir d'autres franchises sans l'accord préalable explicite du franchiseur. Pour éviter les problèmes, il est préférable de tirer cette question au clair dans le contrat.

Le type d'accord que vous envisagez doit guider votre attitude concernant le territoire. S'il s'agit d'une simple franchise, essayez de limiter le territoire à un minimum raisonnable. Toutefois, si vous envisagez un contrat de franchise maîtresse en vertu duquel le franchisé principal va tenter de revendre la franchise pour vous dans son territoire, alors vous devez prévoir un territoire plus grand.

La taille du territoire doit se fonder sur les capacités et l'expérience du franchisé. Si le territoire est trop petit, le franchisé ne prospérera pas. S'il est trop grand, il pourrait ne pas l'exploiter pleinement. Par exemple, vous devriez éviter d'accorder une franchise pour la totalité du marché japonais à un seul franchisé, à moins que ce dernier puisse montrer clairement qu'il a les ressources nécessaires pour bien desservir tout le territoire (et qu'il s'engage à le faire pendant les quelques années à venir).

Si vous ne vous assurez pas que votre franchisé a les ressources et l'engagement nécessaires, vous pourriez vous retrouver avec quelques ventes dans une zone et être exclu efficacement du reste de ce pays. En fait, un truc préféré des gens d'affaires qui veulent empêcher vos produits de pénétrer sur leur marché consiste à demander un territoire exclusif énorme sans promesse de vente!

Si un franchisé principal éventuel vous demande, par exemple, une franchise maîtresse pour l'ensemble du territoire australien, vous pouvez accepter, à condition que le contrat stipule que le franchisé principal perdra les droits dans toute province ou ville où les profits, les ventes ou la part de marché sont inférieurs, à la fin d'une période convenue, à un certain niveau convenu. De cette façon, vous donnez une chance au franchisé principal, mais vous l'obligez aussi à obtenir de bons résultats s'il ne veut pas avoir à abandonner le territoire.

Assurez-vous de ne pas donner à deux franchisés des droits exclusifs dans des territoires qui se chevauchent. Une solution consiste à donner aux franchisés des droits exclusifs dans un territoire pour un type de client particulier. Par exemple, dans le cas d'une franchise

d'isolation, vous pouvez confier le marché résidentiel à un franchisé et le marché commercial et institutionnel à un autre. Le franchiseur peut vouloir se réserver le marché gouvernemental.

Les baux immobiliers et les baux de matériel sont deux éléments importants de la plupart des franchises. Les baux immobiliers sont particulièrement importants dans le cas des franchises axées sur la vente au détail, alors que les baux de matériel sont habituellement critiques pour d'autres types de franchises. Par conséquent, vous devriez vous préparer d'avance et mettre au point un contrat de franchise qui répond à vos objectifs et qui est entièrement compatible avec les règles et règlements concernant les baux sur votre(vos) marché(s)-cible(s).

- **Baux immobiliers**

  Si votre franchise comprend une importante composante de vente au détail qui fait en sorte que l'emplacement joue un rôle clé, vous voudrez peut-être inclure une disposition pour contrôler l'endroit où la franchise sera établie. De cette façon, s'il y a mésentente, vous pourrez trancher la question. En plus, à mesure que le volume d'affaires de la franchise augmente, vous bénéficierez d'un loyer plus élevé. Vous pouvez le faire en achetant le terrain et l'immeuble ou en devenant le bailleur principal et en faisant du franchisé un sous-bailleur. Les deux options comportent des risques et ne sont pas recommandées pendant votre expansion initiale à l'étranger. Plus tard, lorsque vous connaîtrez bien le marché et que les risques seront minimes, vous pourrez envisager cette option. Toutefois, cela n'a de l'importance que si vous êtes dans le commerce de détail.

- **Baux de matériel**

  Très souvent, une franchise a besoin d'équipement spécialisé qui n'est pas offert dans le pays visé. En plus, le franchisé pourrait ne pas avoir l'argent nécessaire pour acheter l'équipement comptant et le fabricant du matériel pourrait hésiter à conclure une convention de bail internationale avec le franchisé éventuel. Dans ces cas, vous, à titre de franchiseur, pourriez avoir à servir de bailleur, et le franchisé, de sous-bailleur. Une autre solution possible serait de trouver une source de financement pour le franchisé.

Le fait d'être le bailleur principal comporte des risques, mais aussi des avantages. Si vous avez un différend avec le franchisé, vous pouvez reprendre possession de l'équipement et éviter ainsi la création d'un concurrent.

Tenue de livres, comptabilité et contrôle du rendement

Comme le franchisé n'est pas un spécialiste et que vous n'êtes pas présent pour l'aider et le superviser, vous devez établir de bons systèmes de tenue de livres, de comptabilité et de contrôle du rendement pour vous assurer que la franchise demeure sur la bonne voie. Il vous incombe, à titre de franchiseur, d'inclure ces systèmes et toutes les formules pertinentes dans le manuel d'exploitation (voir le chapitre suivant).

Les systèmes devraient au moins contrôler la qualité, la quantité, les coûts et les recettes, ainsi que toute autre information dont vous avez besoin pour vous tenir au courant de la santé et du rendement de l'entreprise.

Les méthodes de tenue de livres, de comptabilité et de contrôle devraient être simples tout en étant difficiles à contourner. Par exemple, toutes les machines de production devraient être munies de compteurs inviolables; aucun travail ne doit être fait sans bon de commande, etc. Certains mécanismes de contrôle sont indirects, mais très astucieux. Par exemple, les franchises de restauration rapide ne contrôlent pas le nombre de hambourgeois vendus, mais plutôt le nombre de boîtes. Pour de meilleurs résultats, vous devriez avoir plusieurs contrôles qui se chevauchent plutôt qu'un seul. À mesure que le nombre de franchises et les statistiques accumulées augmenteront, il deviendra aussi possible de contrôler par la comparaison. Par exemple, un franchiseur surveille la consommation d'électricité parce qu'il existe une corrélation étroite entre elle et les ventes. Une autre solution courante : le franchiseur est le seul fournisseur d'un ingrédient ou d'un composant infime mais essentiel.

Les contrôles fonctionnent le mieux si vous recevez de l'information fiable dans un court délai ou sans délai. Par exemple, les chiffres sur la qualité, les quantités et les ventes pourraient vous être acheminés quotidiennement ou chaque semaine, alors que les chiffres sur les coûts pourraient vous parvenir chaque semaine ou chaque mois. Vous devriez aussi suivre l'évolution d'autres indicateurs du rendement, comme la part de marché et la satisfaction des clients, même si vous le faites moins souvent.

Grâce au courrier électronique, à Internet et au téléphone Internet, il est souvent possible aujourd'hui de communiquer avec vos franchisés et de vous faire envoyer des données aussi souvent que vous pourriez en avoir besoin pour aussi peu que 50 $ par mois, où que le franchisé soit situé dans le monde.

Un bon système devrait vous indiquer assez tôt si la franchise fonctionne bien ou si un problème se présente, afin que vous ayez amplement le temps de le régler (augmenter la formation, envoyer un assistant, augmenter le niveau de publicité, rompre le contrat, obtenir un nouveau gestionnaire, rapetisser le territoire, reprendre des droits, etc.). Les relevés trimestriels qui sont disponibles plusieurs mois après la fin du trimestre sont inutiles à cette fin.

La section sur le contrôle du rendement du contrat de franchise doit établir clairement les critères de rendement qui seront surveillés ainsi que la fréquence du contrôle et la façon dont il sera effectué. Elle doit aussi indiquer les conséquences que subira le franchisé s'il n'atteint pas les critères de rendement convenus ainsi que les pénalités qu'il devra payer pour l'information erronée ou en retard. L'accord doit stipuler clairement que si les critères de rendement ne sont pas atteints, le franchiseur aura le droit, aux frais du franchisé, de faire les changements nécessaires pour assurer la viabilité continue de la franchise.

Enfin, le contrat doit insister sur le fait que les registres financiers et sur le rendement doivent être gardés à jour et en lieu sûr et qu'ils devront être mis à la disposition du franchiseur ou de ses vérificateurs en tout temps et dès qu'on les demandera.

Droits et redevances de franchise

Premièrement, le contrat doit préciser le montant des droits d'entrée ainsi que le moment où le franchisé les payera et les modalités du paiement. Les droits d'entrée seront probablement assez modestes pour les premiers franchisés, mais à mesure que l'entreprise croîtra et se fera mieux connaître, ils pourraient devenir assez élevés. Certains franchiseurs ont commencé par pratiquer des droits d'entrée de 5 000 $ et exigent maintenant quelques centaines de milliers de dollars des nouveaux franchisés.

Deuxièmement, le contrat doit indiquer le type et le niveau des redevances. Les redevances peuvent se fonder sur le nombre d'unités vendues, le montant total des ventes ou même le profit brut ou net. Les redevances par unité sont préférables parce qu'elles sont plus faciles à contrôler. Toutefois, lorsqu'il s'agit de services dont les prix varient d'un client à l'autre, une redevance se fondant sur le volume de ventes est également acceptable. Les redevances se fondant sur le profit doivent être utilisées comme un «deuxième palier». Par exemple, un franchisé devra payer une redevance sur les ventes par unité et une redevance supplémentaire sur les profits supérieurs à un certain montant par période.

Contrairement aux droits initiaux qui ont tendance à augmenter pour chaque nouveau franchisé, les redevances ont tendance à être les mêmes pour tous, bien qu'elles puissent changer à long terme. Les niveaux des redevances varient considérablement d'un secteur industriel à l'autre. Habituellement, les franchises en restauration rapide pratiquent des redevances correspondant à 1 % à 6 % des ventes, mais dans le secteur des services, les taux des redevances sont beaucoup plus élevés. Il n'y a pas de fourchette établie pour le secteur du logement.

Le contrat devrait aussi comprendre une section sur les droits pour services rendus. Il s'agit des paiements que le franchisé accepte de faire au franchiseur pour certains services comme l'approvisionnement, la formation et la consultation.

Enfin, il faut déterminer combien le franchisé devra contribuer pour certains éléments, comme la recherche et le développement, la publicité, la promotion, la mise au point de brochures et de catalogues, la mise à jour d'un site Web sur Internet, etc., dont le franchiseur s'occupe pour tous les franchisés.

Le fait pour le franchiseur de ne pas être franc peut facilement devenir un point délicat dans les négociations ou les rapports entre le franchiseur et les franchisés. Les franchisés pourraient avoir l'impression de subventionner le franchiseur au lieu de lui payer une juste part, ou encore, de ne rien obtenir de valable en échange.

En tant que franchiseur, vous devez prendre garde de ne pas fixer les droits et redevances à un niveau trop élevé, parce que cela ferait peur à des franchisés de grande qualité et que les franchisés auraient de la difficulté à obtenir un rendement satisfaisant de leur investissement et de leur travail. Par ailleurs, vous ne devez pas les établir à un niveau tellement bas qu'ils sous-évalueraient les services que vous fournissez et ne vous permettraient pas d'atteindre vos propres objectifs en matière de profit.

Vous, le franchiseur, êtes généralement responsable du respect de la réglementation des changes et des autres restrictions au transfert de droits et de redevances au Canada. Toutefois, le franchisé est responsable du paiement des droits et redevances. Le fait pour un franchisé de ne pas payer la totalité des droits à la date d'échéance devrait être considéré comme une rupture de contrat évidente.

Formation et méthodes d'exploitation

Pour que la franchise soit une réplique de l'entreprise initiale mise au point par le franchiseur, elle doit fonctionner selon les mêmes méthodes et le personnel doit avoir le même type et le même niveau de formation. Les méthodes d'exploitation comprennent toutes les règles et tous les règlements applicables à l'entreprise. Elles commencent par le code de conduite de la compagnie et comprennent, entre autres, les heures d'ouverture, les uniformes, les paiements aux employés, les politiques sur le retour et le remboursement, le recrutement et le licenciement, etc.

Le contrat de franchise doit indiquer que la franchise sera exploitée en conformité avec les méthodes communiquées par le franchiseur et que le franchisé ne peut pas en déroger pour des raisons liées aux règlements locaux ou pour d'autres raisons sans l'accord préalable du franchiseur. Pour plus de détails sur les méthodes d'exploitation, lisez le chapitre sur la façon d'élaborer votre manuel d'exploitation de franchise.

Étant donné que le personnel doit être convenablement formé pour mettre en oeuvre un ensemble de méthodes d'exploitation, l'accord doit aussi préciser que le franchisé s'engage à faire former tout le personnel de la franchise en conformité avec les exigences du franchiseur. Le contrat doit aussi spécifier si le franchiseur fournira la formation localement ou si le franchisé, et possiblement des membres clés du personnel, viendront au Canada pour recevoir la formation.

Bien que le franchisé puisse avoir à payer pour la formation, le coût de la formation initiale devrait être inclus dans les droits d'entrée.

Tout le matériel de formation et relatif aux méthodes d'exploitation est de l'information privative qui doit être protégée, entre autres, par un droit d'auteur.

Taxes et assurances

Le contrat doit inclure l'obligation du franchisé de payer toutes les taxes professionnelles et tous les impôts sur le revenu en temps voulu et de souscrire à des assurances responsabilité, incendie et de dommages suffisantes. Le franchisé doit envoyer au franchiseur une preuve du paiement de toutes les taxes et une copie des polices d'assurance.

Lieu, modifications, résolution de conflits, manquement aux obligations et résiliation

La dernière section du contrat de franchise porte sur le lieu, les modifications du contrat, la résolution de conflits, le manquement aux obligations et la résiliation.

Par le lieu, on entend l'endroit où le contrat a été signé et la législation qui s'y applique. Vous pourriez préférer que le contrat soit signé au Canada et régi par la législation canadienne, mais cela pourrait ne pas être possible puisque la plupart des pays exigent que les contrats de franchise soient assujettis à leurs propres lois et règlements. Toutefois, un bon avocat pourrait vous offrir des suggestions précieuses sur cette question.

Le contrat doit être valable pour un certain nombre d'années, après quoi certains éléments, comme les services, les droits et les redevances, pourraient être renégociés. Il est préférable de prévoir que la renégociation débutera au moins un an avant la fin du contrat et de s'entendre à l'avance sur l'arbitrage exécutoire si certaines questions ne peuvent pas être réglées de gré à gré. Quoiqu'il en soit, l'avis définitif du non-renouvellement du contrat doit être donné assez tôt pour que le franchisé ou le franchiseur ait le temps de trouver un autre acheteur.

Un des points les plus importants de cette section porte sur le droit de vendre la franchise. Normalement, un franchisé a le droit de vendre la franchise, mais le franchiseur peut refuser les franchisés éventuels qui ne conviennent pas et nommer un acheteur plus apte. Par ailleurs, le franchiseur peut imposer la vente de la franchise s'il y a rupture de contrat ou si le rendement du franchisé est mauvais. Quoiqu'il en soit, il doit être clair que le nouveau

franchisé devra respecter le même contrat que le franchisé précédent, ce qui englobe les droits, les redevances, les méthodes d'exploitation, les exigences en matière de formation et la protection de la propriété intellectuelle du franchiseur.

Un autre point qui doit être examiné avec soin est celui qui porte sur l'abus, le manquement aux obligations ou la rupture de contrat. Vous devriez discuter de cette question avec votre conseiller juridique de façon détaillée. Essayez d'énumérer et de préciser ce qui est inclus dans chaque catégorie, mais assurez-vous d'inclure quelques clauses «fourre-tout», faute de quoi vous pourriez vous retrouver devant une situation d'abus qui n'est pas prévue dans le contrat.

On parle de résiliation du contrat de franchise lorsque le franchisé perd les droits à l'entreprise. La résiliation peut habituellement se fonder sur certains facteurs comme la faillite d'un franchisé, l'abus au niveau du contrôle de la qualité ou de la propriété intellectuelle, les contrats en souffrance, les droits impayés, la vente non approuvée du commerce, l'exploitation à l'extérieur du territoire accordé, la comptabilité inexacte, le non-respect des objectifs de rendement, le décès, etc. Dans la plupart des cas, le seul remède est la résiliation du contrat de franchise, mais vous ne devriez pas exclure des remèdes moins draconiens comme la formation de rattrapage ou la destitution d'individus.

Le contrat doit énumérer les obligations du franchisé au moment de la résiliation. Par exemple, le franchisé doit être tenu de retourner toutes les copies du manuel d'exploitation, de régler toutes les redevances et tous les droits, de cesser d'utiliser les brevets, les marques de commerce et toute autre propriété intellectuelle appartenant au franchiseur et de s'abstenir de divulguer des secrets commerciaux.

Pour plus de protection, le contrat doit indiquer qu'il est interdit que le franchisé et ses proches parents s'engagent dans une entreprise semblable à celle du franchiseur pour une période d'au moins un nombre précis de mois ou d'années. Le nombre de mois ou d'années dépendra de la législation du pays. Certains pays limitent cette clause à six mois, d'autres peuvent permettre trois ans ou plus alors que d'autres n'autoriseront aucune période si le franchisé travaillait déjà dans ce secteur d'activité avant d'acheter la franchise.

Certains pays ne reconnaîtront pas la clause qui lie les parents du franchisé n'ayant rien eu à voir dans l'entreprise. Dans ce cas, vous devez vous assurer que les parents sont des parties du contrat de franchise original et qu'ils signent tous les accords de non-divulgation.

Toute mesure que vous pourriez prendre en raison d'abus, de fraude ou de manquement apparent, notamment si elle englobe la résiliation du contrat, est susceptible d'entraîner un litige. Pour éviter des frais et des retards ainsi que la perte possible des secrets commerciaux, vous voudrez peut-être inclure d'autres mécanismes de résolution de conflits dans le contrat. Une fois qu'on en a convenu, les mécanismes comme l'arbitrage obligatoire sont généralement exécutoires.

Caution de bonne fin

Si cela est possible, vous devez demander aux franchisés d'obtenir une caution de bonne fin convenable, au Canada, pour assurer leur respect des modalités du contrat. Malheureusement, ces cautions sont coûteuses et souvent difficiles à obtenir, et en plus, les franchisés éventuels pourraient désapprouver cette mesure qui pourrait même ne pas être acceptable en vertu des règlements du pays hôte.

9. Le manuel d'exploitation de la franchise

Le manuel d'exploitation est devenu la contribution la plus importante du franchiseur au franchisé. On n'exagère certainement pas en disant que dans un réseau de franchises bien organisé, le manuel d'exploitation est la bible du franchisé. La mise au point du manuel d'exploitation est une tâche importante qu'il faut commencer le plus tôt possible. Il s'agit du premier document et du document le plus important que chaque nouveau franchisé doit recevoir lorsqu'il devient un membre du réseau de franchises.

Dans le cas de la concession de licences, il n'est habituellement pas nécessaire que le concédant fournisse un manuel d'exploitation complet, bien qu'il puisse avoir à fournir de l'information technique.

Un manuel d'exploitation typique comprend généralement plusieurs grosses reliures à trois anneaux. On peut s'attendre à y trouver au moins les éléments suivants :

- la reliure d'introduction et de méthodes préalables au lancement
- la reliure des méthodes d'exploitation
- la reliure de gestion des ressources humaines et
- la reliure des formules

Chaque reliure est divisée en nombreuses sections et expose à grands traits les méthodes et procédés à utiliser pour gérer chaque aspect particulier de la franchise. Le jeu complet de reliures du manuel d'exploitation doit porter sur tous les aspects de l'entreprise, sauf sur certaines choses comme les plans d'entreprise et financiers, les états des résultats et d'autres documents confidentiels semblables du franchiseur.

En plus d'explications détaillées de toutes les principales méthodes de production, d'entretien, de gestion, de comptabilité, de vente, de réparation, etc., le manuel doit comporter des sections particulières portant sur les problèmes courants que le franchisé est susceptible de rencontrer.

Un bon manuel d'exploitation aura également été adapté par le franchiseur (possiblement en collaboration avec le franchisé étranger) aux conditions locales. Par exemple, le manuel doit refléter les lois, les règlements et les coutumes du pays ayant trait aux jours d'ouverture et de fermeture (les jours où les commerces sont fermés varient selon les pays), les congés ainsi que les règlements concernant l'embauche et le licenciement. De temps à autre, on doit aussi y intégrer de nouvelles méthodes améliorées dictées par l'expérience accumulée.

Un bon manuel est important pour le franchisé, mais il l'est tout autant pour le franchiseur. Si le manuel n'est pas suffisamment complet, clair et détaillé et notamment s'il est trop complexe ou mal rédigé, le franchisé et le personnel feront des erreurs ou vous téléphoneront constamment pour vous poser des questions et demander des solutions à leurs problèmes.

À condition d'avoir une formation et un manuel d'exploitation appropriés, n'importe quel individu normal devrait être en mesure d'exploiter la franchise même sans le soutien sur place constant du franchisé.

Souvenez-vous que toutes les personnes susceptibles d'être mises au courant de secrets commerciaux de la compagnie et d'autres informations confidentielles doivent signer les documents appropriés avant qu'on leur permette d'accéder à l'information dans le manuel d'exploitation.

Le manuel d'exploitation est également un important «secret commercial». Pour vous protéger au maximum, chaque copie devrait être numérotée et chaque page devrait porter clairement la mention «secret commercial – propriété de XYZ – ne pas copier». Pour plus de protection, le manuel ne doit être que prêté au franchisé et ne jamais lui appartenir.

Le manuel d'exploitation doit être le premier document que le franchisé reçoit au début du programme de formation qui, généralement parlant, doit toujours se dérouler avant le lancement de la franchise.

Dans ce chapitre, nous examinerons les principales composantes du manuel d'exploitation.

La première reliure : Introduction et méthodes préalables au lancement

De façon typique, la première reliure comprend plusieurs sections : introduction; le réseau de franchises; les produits et services; et les méthodes préalables au lancement et allant jusqu'à l'ouverture officielle.

Si vous avez l'intention de vendre des franchises aux États-Unis, le prospectus UFOC, qui doit être remis au franchisé en même temps que la première trousse de promotion ou d'information, traitera déjà de la plupart des renseignements contenus dans la première reliure. Dans ce cas, la première reliure ne contiendra que les renseignements liés aux méthodes préalables à l'ouverture.

Introduction

C'est souvent en lisant le manuel que les nouveaux employés se renseignent sur la compagnie. L'introduction doit être directe, simple, mais également motivante. C'est pourquoi les «historiques» des compagnies sont souvent considérablement révisés ou du moins corrigés aux fins du marketing ou des relations publiques.

L'introduction doit contenir :

- une lettre du franchiseur
- l'historique de l'entreprise
- une mention des autres franchises déjà en activité
- la philosophie, la mission, les réalisations, le code de déontologie, etc. de la compagnie
- des extraits choisis du contrat de franchise : p. ex., territoire, attentes et obligations du franchiseur et du franchisé

Le réseau de franchises

Cette section vise à expliquer au franchisé comment le réseau de franchises fonctionne. Son principal but est de donner au franchisé un aperçu de l'ensemble de l'organisation et aussi de l'aider à trouver les personnes qu'il pourrait chercher. En plus d'un organigramme détaillé, cette section comprend généralement le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, le numéro de télécopieur et l'adresse électronique des personnes suivantes :

- les principaux dirigeants et chefs de services du franchiseur
- les chefs ainsi que les membres clés du personnel des services qui font affaire directement avec les franchisés (soutien technique, commercialisation, comptabilité, formation, expédition, etc.)
- tous les fournisseurs de marchandises, d'équipement et de services auxquels le franchisé peut faire appel, au besoin

Les produits et services

C'est dans cette section qu'on présente et traite de façon détaillée des produits et services que devra fournir la franchise. C'est ici que tout ce qui rend la franchise unique, lui donne de la valeur et en fait un succès est indiqué et expliqué de façon détaillée. Cette section, qui peut être très longue, est celle où l'on trouve la plupart des secrets commerciaux.

Les méthodes préalables à l'ouverture

Il s'agit de tout ce qu'il faut faire à temps, sans dépasser le budget et selon les prescriptions, avant que la franchise ouvre ses portes au public. La plupart des éléments ci-dessous s'appliquent à une franchise que l'on construit à partir de rien. Si vous transformez une entreprise existante en une franchise, certains ajustements seront nécessaires.

- **Budget préalable à l'ouverture**

  Le budget préalable à l'ouverture comprend des détails sur toutes les dépenses qui seront nécessaires en prévision de l'ouverture. Les détails comprennent les montants ainsi que les dates. Les dates sont généralement exprimées selon la formule «jour J moins X».

- **Embauche et formation préalables à l'ouverture**

  Cette section comprend des détails sur les personnes à employer, le moment de le faire et la formation qu'elles devraient recevoir avant le jour J.

Évidemment, le manuel d'exploitation que vous remettrez à votre premier franchisé ne portera probablement pas sur tous les points, ou du moins n'en parlera pas de façon aussi détaillée. C'est pourquoi les premiers franchisés paient des droits initiaux inférieurs.

À mesure que votre réseau de franchises se développera, vous devrez améliorer votre manuel d'exploitation au point où il contient effectivement tout ce dont un franchisé prospère a besoin pour exploiter une franchise rentable.

Les installations et l'équipement

Selon la franchise et notamment dans le cas des franchises axées sur la vente au détail, le choix d'un emplacement et la conception, la construction et l'aménagement des locaux constituent une majeure partie des activités préalables à l'ouverture. Dans ce cas, les méthodes devraient être décrites de façon détaillée dans le manuel d'exploitation et comprendre les sections suivantes :

- **Choix de l'emplacement et permis**

  Voici un domaine où le savoir-faire du franchiseur joue un rôle très important. Une des principales raisons pour lesquelles les gens achètent des franchises plutôt que de créer leur propre entreprise, c'est qu'ils reconnaissent que de nombreux commerces de détail indépendants finissent par échouer parce qu'ils étaient mal situés. Ces personnes croient que le franchiseur a beaucoup plus de connaissances et d'expérience qu'elles pour choisir un emplacement gagnant.

  Les trois aspects les plus importants du choix d'un emplacement pour un commerce de détail comprennent la visibilité, l'accessibilité et le caractère approprié. Si votre franchise comprend une composante de vente au détail, le manuel d'exploitation doit comprendre une section bien étoffée, fondée sur votre expérience, portant sur la façon de rechercher et d'évaluer les emplacements possibles de la franchise.

  Voici les principaux éléments de cette section :

- *Comment étudier le marché*
  La plupart des entrepreneurs du secteur du logement ne font pas d'étude de marché officielle; ils se fondent sur leur expérience. Toutefois, si vous avez l'intention d'établir un réseau de franchises, vous devez mettre votre expérience par écrit et décrire une méthode pour choisir l'emplacement d'une franchise. Par exemple, vous devrez mettre au point des règles écrites sur la façon d'étudier la population dans le secteur du marché d'un emplacement proposé, ce secteur correspondant à la zone entourant l'emplacement d'un commerce de détail, de gros ou même d'une usine de fabrication et à partir de laquelle la franchise prévoit tirer la plus grande partie de ses clients. Le secteur de marché d'un salon de crème glacée pourrait être un périmètre d'un demi-mille seulement autour de l'emplacement, alors que celui d'une usine de logements préfabriqués pourrait s'étendre sur une centaine de milles. Heureusement, vous pouvez obtenir l'aide d'un consultant en étude de marché qui devrait être capable de mettre votre expérience par écrit et d'en faire l'essai à un coût raisonnable (surtout si vous employez un consultant pour de futures études d'emplacement).

- *Comment évaluer l'emplacement d'un commerce de détail*
  Le manuel d'exploitation devrait indiquer le nombre minimal et la combinaison de clients-cibles, tels que définis par leurs profils (âge, sexe, niveau de revenu, situation familiale, antécédents, habitudes de consommation, etc.), et le niveau maximal de concurrence qui sont acceptables dans le secteur de marché pour qu'il s'agisse d'un emplacement souhaitable, ou du moins, viable.

- *Comment évaluer l'emplacement même*
  Un autre point important est l'évaluation de l'emplacement même. Le terrain est-il suffisamment grand pour le magasin, l'entrepôt, le stationnement, etc.? Est-il visible de la rue ou d'un carrefour important? Peut-on y accéder facilement en voiture ou par les transports en commun? Est-il situé du bon côté de la rue? Le débit de la circulation est-il suffisant? Est-ce qu'il s'agit du bon type de circulation? Est-il situé près d'un endroit que les clients éventuels visitent souvent? Y a-t-il suffisamment de places de stationnement? Le quartier reflète-t-il la bonne image? Le quartier est-il sûr? Son zonage permet-il l'installation de la franchise? etc.

Ce sont là quelques-unes des questions les plus courantes qu'on utilise pour déterminer si un emplacement est visible, accessible et approprié. Le manuel d'exploitation devrait contenir des lignes directrices pour chaque critère.

- **Baux**
  Le contrat de franchise définira le type de rapport qui existera entre vous (le franchiseur), le franchisé et le propriétaire de l'emplacement, c'est-à-dire la personne à qui l'emplacement appartient, le bailleur, etc. Le manuel d'exploitation s'intéresse à un aspect tout à fait différent de la question, soit les caractéristiques minimales, optimales et maximales qu'on devrait trouver dans les locaux qu'on loue et dans le bail même.

Que la franchise s'occupe de vente au détail ou de production, le manuel d'exploitation doit comprendre des détails sur les éléments suivants, entre autres :

- la superficie, la hauteur, le chauffage, l'isolation, etc. minimaux requis pour chaque fonction, c.-à-d. pour le stationnement, la vente au détail, l'exposition, les locaux de bureau, l'entreposage général, l'entreposage en lieu sûr, la fabrication, les plates-formes de chargement, etc.;
- la puissance électrique, l'eau, etc. minimales requises pour chaque fonction;
- les exigences minimales en matière de zonage et de permis;
- la durée minimale du bail et les options de renouvellement;
- l'énumération des impôts fonciers et taxes professionnelles et la partie responsable de leur paiement.

- **Plans architecturaux et d'aménagement intérieur**

  Que la franchise soit située dans des locaux loués pré-existants ou dans un immeuble construit sur mesure, le manuel d'exploitation dicte habituellement la conception, ou au moins, contient les critères qui doivent servir à la conception, à la construction et à l'aménagement de l'installation.

  La plupart des franchiseurs établis auront des plans et devis standards qui peuvent être adaptés à n'importe quel emplacement convenable. Au besoin, le franchiseur préparera un plan modifié ou comptera sur le franchisé pour trouver un architecte local capable de l'aider à faire les modifications. Dans la plupart des cas, le franchiseur paiera les honoraires de l'architecte. Les franchiseurs établis ont aussi tendance à offrir un service complet de préparation de plans et d'aménagement intérieur, ou au moins, de l'aide pour le choix du décorateur.

- **Systèmes informatiques et de communication**

  Étant donné l'importance croissante des communications et des ordinateurs, les franchiseurs ont commencé à préciser les types de téléphones, de télécopieurs, de systèmes informatiques, de matériels et de logiciels que le franchisé doit utiliser. Leur but est de maximiser la compatibilité des systèmes du franchiseur et des divers franchisés, où qu'ils soient situés.

- **Sécurité et polices d'assurance**

  Voici un autre domaine dans lequel les franchiseurs ont dû intervenir pendant la dernière décennie. Le manuel d'exploitation doit établir les critères souhaités et les exigences minimales pour les alarmes, serrures, systèmes de sécurité et polices d'assurance.

- **Production, sélection de l'équipement, installation et essai**

  Lorsque la franchise englobe un processus de production, le franchiseur participe parfois directement à la conception du processus, ce qui comprend la sélection et l'achat ou la location de l'équipement, l'installation, la mise à l'essai et la formation du personnel de production et de supervision. Dans ces cas, le manuel d'exploitation doit inclure les sections suivantes :

  - Conseils et aide au franchisé pour la sélection de l'équipement approprié des meilleures sources et aux meilleurs prix. Dans le cas des franchises qui comprennent des processus de production spécialisés, le manuel d'exploitation contient habituellement une liste complète de l'équipement nécessaire (avec les noms de marque, numéros de modèle, d'autres spécifications et des sources recommandées ou même obligatoires).
  - Information de base et critères approuvés par la compagnie pour l'installation, l'essai et l'entretien (notamment l'entretien préventif).
  - Il n'est pas rare d'inclure de l'information précise sur les réglages de l'équipement susceptibles de donner les meilleurs résultats et l'information sur la productivité attendue, la courbe d'apprentissage et les frais d'exploitation. En fait, ce sont quelques-uns des «secrets commerciaux» les plus importants qu'un franchiseur peut communiquer à un franchisé.

La formation de démarrage du personnel

Le manuel d'exploitation ne contient pas de matériel de formation comme tel mais il devrait inclure de l'information précise sur :

- les personnes qui recevront une formation dans la franchise (en commençant par le franchisé et en descendant dans la hiérarchie);
- la formation nécessaire pour chacune de ces personnes;
- les personnes qui s'occuperont de la formation, le moment et l'endroit où elle aura lieu (par exemple, il se peut que le franchisé doive faire un stage de formation dans une installation existante du franchiseur en plus de recevoir une formation régulière en gestion, etc.; le personnel supérieur du franchisé peut être formé sur place par un formateur certifié du franchiseur; et le personnel subalterne peut ensuite être formé par le personnel déjà formé du franchisé);
- les critères d'accréditation en formation.

La formation est la garantie du franchiseur que la franchise sera réellement exploitée conformément à l'esprit et à la lettre de la franchise. On s'attire les ennuis si l'on permet au franchisé d'utiliser du personnel non formé. Au minimum, il y aura une perte d'uniformité, et tôt ou tard, il y aura une perte de qualité, de confiance des clients et de valeur de la franchise. Le manuel doit indiquer clairement que l'utilisation d'employés mal formés ou non accrédités est une violation grave du contrat de franchise.

Les systèmes de gestion

Une des contributions les plus importantes du franchiseur est généralement liée à l'orientation sur l'établissement des systèmes de gestion des affaires. Cela comprend au moins :

- l'établissement des comptes bancaires, du système de tenue de livres et d'autres méthodes de contrôle financier;
- l'établissement des systèmes de contrôle de la quantité et de la qualité;
- l'établissement de contrats de fourniture pour la nouvelle franchise. Cela comprend l'identification et l'évaluation des fournisseurs (locaux ou autres) pouvant répondre à tous les besoins du franchisé, y compris de matières brutes, de fournitures, de pièces de rechange, de services d'entretien, de matériaux d'emballage, etc., ainsi que la négociation des achats groupés, des escomptes de volume, de l'expédition et des contrats d'assurance;
- l'établissement des lignes de conduite de la franchise en matière d'établissement de prix et de crédit (y compris les marges bénéficiaires, les remises quantitatives, les prix par rapport aux principaux concurrents, les modalités de crédit, les critères auxquels un client doit satisfaire pour obtenir du crédit, les limites du crédit, le coût du crédit, etc.);
- l'établissement des contrats locaux de publicité et de relations publiques;
- la prise des mesures nécessaires à la traduction et à la production locale du papier à en-tête, des cartes d'affaires et des brochures.

Les activités liées à l'ouverture officielle

Ce sont les procédures directement liées à l'ouverture officielle. Beaucoup de franchiseurs aiment transformer l'ouverture d'une nouvelle franchise en un événement qui attire l'attention des dignitaires, des médias locaux ainsi que les clients et fournisseurs locaux éventuels. Si possible, le franchiseur devrait être présent pour l'occasion.

Voici quelques-unes des activités liées à l'ouverture :

- l'inventaire de lancement (ce qu'il faut acheter, où, à quel prix et selon quelles conditions, les quantités)
- signalisation, bannières, décalques pour fenêtres, dépliants, etc.
- publicité, communiqués de presse, etc. sur l'ouverture officielle

La deuxième reliure : Méthodes d'exploitation

Cette reliure est le coeur du manuel d'exploitation, celle dans laquelle le franchiseur explique au franchisé (et à chaque employé particulier) chaque tâche importante qui doit être exécutée, depuis les tâches journalières courantes, comme l'ouverture le matin ou l'enregistrement des ventes, jusqu'aux tâches très spécialisées de contrôle de la production et de la qualité, ainsi que les situations d'urgence et les méthodes spéciales.

En plus d'une liste exhaustive de tâches, cette reliure contient aussi des instructions précises sur la façon d'exécuter chaque tâche importante, la raison pour laquelle il faut l'exécuter, le moment où il faut le faire, qui doit s'en charger, les résultats que doit donner l'exécution de la tâche et ce qui pourrait ou devrait arriver si la tâche n'est pas exécutée ou ne l'est pas en conformité avec les normes. Par exemple, les méthodes d'exploitation pour l'expédition de composants de logements préfabriqués à des clients éloignés pourraient comprendre l'établissement d'un bordereau d'expédition et la vérification du chargement par deux autres individus, dont un du niveau de superviseur. Chaque composant pourrait ensuite avoir à être étiqueté et photographié, emballé individuellement, mis en caisse et placé à la main dans le conteneur.

Encore une fois, il faut insister sur le fait que le manuel d'exploitation que vous remettrez à votre premier franchisé portera probablement seulement sur les tâches et méthodes très importantes. Toutefois, à mesure que le nombre de vos franchisés augmentera et que vous prendrez de l'expérience du franchisage, cela devrait se refléter dans le manuel d'exploitation au point qu'il finisse par traiter de tout ce dont on a besoin pour exploiter une franchise rentable.

On s'attend à ce que la reliure des méthodes d'exploitation contienne, entre autres, les sections suivantes :

- les heures d'ouverture, les méthodes d'ouverture et de fermeture de la franchise, etc.;
- les méthodes de manipulation de l'argent (opérations de caisse enregistreuse, registres de ventes, petite caisse, etc.); les méthodes de paiement (chèques, crédits, retours, etc.);
- comment traiter avec les clients (selon la franchise, cette section peut être très détaillée et importante);
- les services après vente (un autre domaine clé où une franchise se distingue de la concurrence);
- l'achat des fournisseurs;
- le contrôle de la qualité (produit, service, normes de santé et de sécurité);
- comment calculer et payer les droits et redevances;
- les procédures de rapport (état des résultats, bilan, etc.);
- les méthodes de planification, de budgétisation, d'approbation et de rapport des activités de publicité et de promotion.

La troisième reliure : Ressources humaines

La troisième reliure porte principalement sur les questions de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire :

- les politiques d'emploi de la compagnie (y compris sur la non-discrimination, le harcèlement, etc.)

- les descriptions des postes
- les échelles salariales (y compris pour les heures supplémentaires)
- les primes de rendement (y compris les critères de rendement)
- les responsabilités de dotation (combien d'employés, quels postes, comment les choisir, etc.)
- les méthodes d'ordonnancement du travail
- les uniformes ou tenues vestimentaires

En plus des points ci-dessus, la reliure porte habituellement sur les éléments supplémentaires suivants :

- les dispositions visant le remboursement des frais, les congés, les avantages sociaux
- les clauses de non-divulgation
- les stages probatoires et les critères d'évaluation
- les dispositions en cas de maladie, d'incapacité ou de décès
- les méthodes disciplinaires et de licenciement du personnel
- les motifs du licenciement, y compris les obligations de l'employeur et de l'employé au moment du départ
- la procédure de règlement des griefs et autres questions d'ordre syndical

La quatrième reliure : Formules types

Pour uniformiser les méthodes des différentes franchises, c'est une bonne idée d'élaborer des formules types que les franchisés et leurs employés peuvent utiliser pour effectuer toutes les principales tâches ou en contrôler l'exécution. Par exemple, on s'attendrait à ce que la quatrième reliure comprenne les formules types suivantes :

- formules de demande d'emploi
- formules de contrat de travail
- formules sur la non-divulgation des secrets commerciaux
- feuilles de temps
- rapports sur les ventes et les dépenses
- formules de paye, etc.

Conclusion

À ce stade, vous devriez avoir terminé la mise au point d'un modèle de contrat de concession de licence ou de franchisage et une première version solide de votre manuel d'exploitation de franchise. Vous pouvez maintenant, enfin, commencer à vous concentrer sur votre expansion à l'étranger par la concession de licences ou le franchisage. Dans le prochain chapitre, nous traiterons de la façon de vendre des licences et franchises à l'étranger de façon efficace et ordonnée.

10. La vente de licences et de franchises à l'étranger

Souvenez-vous que, bien que le meilleur client éventuel pour une licence soit probablement une entreprise dans votre secteur d'activité qui a beaucoup d'expérience et qui cherche un avantage concurrentiel, le meilleur franchisé éventuel est susceptible d'être un individu extrêmement motivé mais qui pourrait ne pas avoir ou n'avoir presque pas de connaissances ou d'expérience dans votre secteur d'activité. Si la personne est prometteuse, elle vous posera probablement beaucoup de questions que vous devriez être prêt à répondre, ce qui est une bonne raison de procéder à la mise au point d'une bonne trousse d'information sur la franchise.

Selon toute probabilité, cette personne pourrait aussi être quelqu'un qui a besoin d'une forme de financement quelconque pour payer vos droits initiaux et faire les investissements nécessaires pour se lancer.

Il y a plusieurs agents et compagnies qui se spécialisent dans la vente de licences et de franchises. Certains font des affaires en Amérique du Nord, d'autres fonctionnent dans le monde entier et quelques-uns peuvent même se concentrer exclusivement sur votre marché visé. Si vous manquez d'expérience ou de financement, ceci pourrait être une option intéressante.

Dans ce chapitre, nous examinerons les étapes fondamentales à franchir pour trouver des licenciés et franchisés souhaitables et procéder à la sélection. Nous examinerons également quelques-unes des options de base que vous pouvez mettre au point pour aider les bons franchisés à financer leur entreprise.

Le financement des franchises à l'étranger

En tant que franchiseur débutant, ce que vous pouvez faire dans le domaine du financement à l'étranger est peut-être limité. Bien qu'aucune règle ne vous oblige à aider vos franchisés à obtenir un financement, le faire pourrait vous aider à atteindre plusieurs résultats très souhaitables.

Premièrement, vous élargirez l'éventail des franchisés parmi lesquels vous pouvez choisir. Vous ne serez pas limité à ceux qui ont de l'argent en main pour conclure le marché ou qui ont l'expérience et les connaissances pour obtenir le financement nécessaire d'autres sources.

Deuxièmement, vous pourriez en fait augmenter la valeur immédiate de votre franchise, étant donné que vous offrirez l'accès au financement, une contribution «initiale» très précieuse.

Troisièmement, en aidant les franchisés à accéder à des sources de financement moins coûteuses, vous contribuerez à leur succès et augmenterez la valeur des futures franchises.

Quatrièmement, vous pourriez découvrir que dans de nombreux pays, ceux qui peuvent se permettre de faire l'investissement initial nécessaire pour acheter votre franchise ont déjà atteint une position sociale qui les empêche de participer exclusivement et à plein temps à la gestion et à l'exploitation de la franchise. En offrant l'accès à un financement, vous créez une occasion pour les gens qui sont disposés et aptes à consacrer 110 % de leur temps et de leur énergie à la réussite de l'entreprise.

Comment pouvez-vous aider?

Bien que vos ressources puissent être limitées, vous pouvez aider les franchisés éventuels à financer le marché de plusieurs façons. Votre réputation est importante pour aider un franchisé à obtenir un financement.

Les franchisés jouissent d'un avantage par rapport aux propriétaires d'entreprises indépendantes parce que la réputation du franchiseur et sa réussite, ainsi que le fait qu'il aidera le franchisé continuellement, réduisent grandement le risque d'échec. Tous ces facteurs peuvent beaucoup aider à convaincre la banque d'accorder le crédit nécessaire.

En vous adressant aux banques locales sur le marché-cible avant de commencer à chercher des franchisés, vous aurez une bonne idée de ce que les banques exigeront du franchisé éventuel. Vous pouvez ensuite utiliser cette information comme critère de sélection. En présentant un franchisé éventuel à un banquier qui est déjà au courant du projet et qui a fondamentalement approuvé d'avance le marché, vous améliorez considérablement votre image vis-à-vis du franchisé.

Si la franchise nécessite un investissement considérable, vous devriez de nouveau vous adresser à l'avance aux fournisseurs et aux sociétés de crédit-bail et discuter du projet avec eux. Si l'équipement est canadien, vous pouvez demander l'aide de la SEE. Encore une fois, cela facilitera probablement les choses considérablement.

Lorsque vous avez affaire à une bonne source de matières premières ou à un pays où les coûts de fabrication sont faibles, une bonne façon de renforcer la position de votre franchisé est de signer un contrat à long terme en vertu duquel ce franchisé vous fournira un produit pour lequel vous avez un marché rentable.

Enfin, si votre marge de manoeuvre financière est suffisante, vous pourriez envisager de réinvestir une partie des droits initiaux dans la franchise. De cette façon, vous en bénéficierez non seulement en tant que franchiseur, mais aussi à titre d'associé.

La trousse promotionnelle

Lorsque les gens se disent intéressés à devenir des franchisés, vous devriez être en mesure de leur remettre la trousse de promotion de votre franchise.

Cette trousse doit faire deux choses :

- présenter le concept commercial et
- présenter la possibilité de franchisage

Il s'agit de deux questions très différentes. La première consiste à présenter l'entreprise, ses produits et services, les besoins qu'ils satisfont, le marché, les avantages concurrentiels, etc.

La deuxième est une présentation de la franchise en tant qu'une possibilité d'affaires : investissement requis, attentes en matière de rentabilité, potentiel de croissance, etc.

La trousse de promotion doit se fonder, autant que possible, sur des résultats vérifiables obtenus par le franchiseur dans son entreprise-pilote et par les franchisés actuels. Au minimum, la trousse doit contenir une brochure bien conçue d'aspect professionnel (bien qu'il faille éviter d'avoir une brochure d'aspect trop «luxueux»).

La conception de bonnes brochures en couleur coûte cher et leur production, encore plus, surtout si vous n'avez besoin que d'un petit nombre de copies. C'est pourquoi de plus en plus de franchiseurs optent plutôt pour un site Web (voir ci-dessous).

La deuxième composante de la trousse de promotion devrait probablement être une courte vidéo (d'environ quinze minutes) sur les opérations du franchiseur, l'entreprise-pilote et toute franchise existante. Elle devrait être de bonne qualité, mais non pas forcément de qualité professionnelle. En plus, la vidéo devrait mettre en vedette les produits et services de la compagnie ainsi que les témoignages de clients satisfaits.

De plus en plus, un site Web est le troisième élément de la trousse de promotion. Un bon site Web peut comprendre une copie de la brochure et même des extraits de la vidéo. Le gros avantage d'un site Web, c'est que même si sa conception coûte à peu près le même prix qu'une brochure ordinaire en quatre couleurs (et elle coûte généralement moins), on peut le mettre à jour en tout temps et gratuitement ou à peu de frais et on n'a pas de frais de reproduction ni d'expédition à payer.

L'inconvénient de l'utilisation d'un site Web, c'est qu'il ne fonctionne que dans les pays où il est facile d'accéder à Internet.

Il va sans dire que si cela est possible, vous devriez faire adapter (et non pas simplement traduire) tout votre matériel de promotion à la langue et à la culture du pays que vous visez.

En plus de la brochure, de la vidéo et du site Web, la trousse promotionnelle peut devoir inclure un document qu'on appelle le «prospectus de franchise».

Les critères de sélection doivent être clairs et appropriés

Avant de commencer à promouvoir activement vos licences ou franchises à l'étranger et à recruter des licenciés ou des franchisés, vous devriez mettre au point un ensemble clair de critères de sélection qui conviennent à votre entreprise et au pays que vous visez. Quel genre d'individu cherchez-vous? Quels antécédents, quelles ressources, quelle motivation, etc. doit-il avoir?

Critères de sélection des licenciés

Les critères de sélection des titulaires de licence sont assez simples. Vous voulez choisir des licenciés qui produiront les recettes les plus élevées possible. Par conséquent, vous devez vous adresser à la compagnie existante la plus importante qui pourrait bénéficier de l'utilisation de votre licence. En plus, vous voulez vous assurer que le licencié éventuel est financièrement solide, honnête et digne de confiance.

Critères de sélection des franchisés

Les critères de sélection sont susceptibles d'être très différents, selon que vous cherchez des licenciés ou des franchisés.

Les critères pour la sélection des franchisés sont généralement plus complexes et comprennent les éléments suivants, entre autres :

- Cette personne a-t-elle l'âge, la santé, l'éducation et l'expérience qui conviennent?
- Pourquoi cette personne est-elle intéressée à devenir votre franchisé?
- Est-ce que cette personne a déjà été un franchisé ou un travailleur indépendant? Quels ont été ses résultats?
- Est-ce que cette personne est honnête, ambitieuse, engagée et disponible?
- S'agit-il du type de personne qui suivra des instructions?
- Est-ce que le franchisé éventuel a des ressources financières suffisantes?
- La personne a-t-elle des compétences reconnues en relations humaines, en vente et en gestion?

Lorsque vous aurez déterminé quelles sont les caractéristiques les plus importantes que vos franchisés étrangers doivent avoir, vous devrez répondre à une autre question : comment ferez-vous pour établir que le candidat a ce qu'il faut dans le contexte de la culture, de la société et de l'économie du marché-cible?

Vous ne pouvez pas vous attendre à ce que des étrangers se comportent comme des Nord-Américains. Ils pourraient hésiter à discuter avec vous, à vous critiquer et même à vous contredire. Le simple fait de vous regarder dans les yeux pourrait les rendre mal à l'aise. Tout cela ne veut pas dire qu'ils ne feraient pas d'excellents franchisés pour ce pays particulier.

Avant que vous commenciez à chercher des franchisés possibles à interviewer, assurez-vous de discuter de vos critères de sélection avec quelques personnes qui connaissent très bien le pays, sa société, sa culture et son industrie du logement. Elles devraient être en mesure de vous dire comment traduire vos critères en questions et réponses valables pour cette situation particulière.

Une des pires erreurs que vous pouvez faire à ce stade est de chercher un expatrié canadien, ou un étranger qui a vécu en Amérique du Nord, pour la simple raison que vous vous sentez plus à l'aise pour traiter avec eux qu'avec les gens du pays.

La recherche de licenciés

Étant donné que vous savez qui vous aimeriez avoir comme titulaire de licence, il ne devrait pas être très difficile de communiquer avec des licenciés éventuels. L'attaché commercial de l'ambassade du Canada devrait être en mesure de vous indiquer le nom, l'adresse et la personne-ressource des cinq compagnies les plus importantes dans votre secteur d'activité au pays. À défaut, vous devriez communiquer avec la chambre de commerce locale ou recourir à un expatrié canadien pour obtenir les noms d'entreprises susceptibles d'être intéressées.

Vous ne devriez pas négocier un contrat de concession de licences, notamment un contrat exclusif, avec une compagnie pour la simple raison qu'elle a été la première à communiquer avec vous, à moins que vous soyez certain qu'elle répond à toutes vos exigences. Le plus souvent, la compagnie qui communique avec vous n'est pas une des grandes compagnies établies que vous voulez comme titulaire de licence.

La recherche de franchisés

Vous pouvez recourir à plusieurs méthodes pour trouver des franchisés possibles. La plupart des méthodes, comme les annonces dans les principaux journaux ou revues d'affaires, sont assez coûteuses et ont tendance à produire trop de pistes. Cette approche est acceptable lorsque vous essayez d'établir un grand nombre de franchises en même temps, mais elle ne convient probablement pas dans une situation comme la vôtre où vous cherchez un bon franchisé, ou tout au plus, quelques bons franchisés.

En tant que nouveau franchiseur, votre meilleure approche consiste à demander à des personnes-ressources du pays de vous aiguiller. Ces personnes peuvent comprendre des clients actuels que vous connaissez déjà dans le pays, le personnel de l'ambassade, de la chambre de commerce locale, etc.

Si vous avez le temps et l'argent pour le faire, la meilleure option est de participer à une importante foire commerciale spécialisée sur le marché-cible.

Généralement, vous avez le choix de participer à des foires commerciales de franchisage et à des foires axées sur le logement. Vous vous sentirez probablement plus à l'aise si vous commencez par les salons de l'habitation.

Une nouvelle méthode qui n'a pas encore fait ses preuves consiste à annoncer votre occasion de franchisage au moyen d'un des services Internet spécialisés.

La sélection du meilleur candidat

Le processus de sélection des licenciés est tout à fait différent de celui des franchisés.

Dans le cas d'un licencié, vous cherchez quelqu'un d'établi qui utilisera le plus possible le brevet, la marque de commerce ou toute autre forme de propriété intellectuelle que vous mettez sous licence. Vous recherchez la capacité d'utiliser et de payer ainsi que l'intégrité.

Selon toute probabilité, vous commencerez avec moins de cinq candidats et une fois que vous aurez mis de côté ceux avec lesquels vous hésiteriez à faire affaire en raison de préoccupations concernant leur intégrité ou parce que vous avez des réserves sur leur stabilité financière, votre choix devrait être dicté par la capacité d'utilisation.

Dans le cas d'un franchisé, le processus de sélection est un peu plus complexe.

La première étape consiste à éliminer les candidats qui n'ont pas les qualités minimales. Selon la façon dont vous avez annoncé l'occasion de franchise, cela peut être une tâche monumentale étant donné que vous pourriez recevoir de nombreuses demandes de personnes n'ayant pas les qualités requises.

La deuxième étape est de coter les candidats restants selon chacun de vos principaux critères de sélection. La meilleure façon de le faire est d'établir une espèce de feuille de notation. Par exemple, moins de trois ans d'expérience pertinente : zéro; de trois à cinq ans : deux points; et ainsi de suite.

La troisième étape est de relever les candidats qui pourraient être intéressants et qui n'ont pas fourni un renseignement clé quelconque, par exemple, sur leurs ressources financières, leur disponibilité, etc., et de leur demander de vous communiquer de l'information supplémentaire. On élimine souvent cette étape si l'on dispose déjà d'un bon groupe de candidats compétents.

La quatrième étape consiste à ramener le nombre de candidats aux quatre ou cinq meilleurs et à prendre rendez-vous avec eux pour une entrevue. L'entrevue initiale (dont vous devriez estimer la durée minimale à une heure par candidat) peut avoir lieu à votre hôtel. C'est une bonne idée d'être accompagné de quelqu'un qui connaît parfaitement bien le pays, la langue et la société. C'est à ce stade qu'un bon consultant peut vous être très utile. C'est aussi une bonne idée d'avoir un traducteur à votre disposition. Si cela fait partie de la culture du pays, n'oubliez pas d'offrir un café, un thé ou tout autre rafraîchissement qu'on a l'habitude d'offrir.

La cinquième étape est cruciale. Malheureusement, c'est ici que la plupart des franchiseurs débutants font fausse route et en viennent à le regretter. Vous devez exiger que les trois ou quatre meilleurs candidats vous remettent des preuves et des références détaillées et vous devez les faire vérifier de façon approfondie. Si vous obtenez un diplôme, ne supposez pas qu'il est valable; vérifiez auprès de l'établissement qui l'a établi. Dans la plupart des pays, il est relativement facile de vérifier le dossier judiciaire d'un individu, et vous devez absolument le faire. Les appréciations morales et les références professionnelles sont importantes et doivent aussi être vérifiées, en personne si possible. L'individu prétend avoir travaillé pour une compagnie donnée? Vérifiez si la compagnie existe. La personne y a-t-elle réellement travaillé? A-t-elle occupé le poste indiqué? S'agit-il en fait d'une fausse référence fournie par un parent ou un ami? Mieux vaut le savoir maintenant que plus tard.

À ce stade, vous devriez ne pas avoir plus de deux ou trois candidats au maximum. Vous voulez maintenant apprendre à beaucoup mieux connaître les candidats. Une méthode souvent utilisée consiste à passer une journée complète avec le candidat. Allez visiter des clients et fournisseurs éventuels et voyez comment l'individu se comporte. La personne semble-t-elle à l'aise ou établit-elle des rapports facilement? L'individu a-t-il un bon jugement? Si possible, essayez de rencontrer sa famille immédiate (bien que cela puisse ne pas être nécessaire ni même possible dans certaines sociétés). Sont-ils positifs? Seront-ils en mesure de contribuer?

Ce n'est qu'après que vous aurez franchi toutes les étapes ci-dessus que vous serez en mesure de commencer à parler du contrat de franchise.

La négociation du contrat

Un bon modèle de contrat de franchise est un des ingrédients clés de la réussite à long terme. Votre contrat de franchise devrait être prêt et avoir été préparé avec soin longtemps d'avance.

La personne qui négociera avec le franchisé éventuel doit parfaitement bien connaître ce que chaque point signifie, pourquoi il a été inclus et pourquoi il est ou n'est pas négociable. Soyez prêt à expliquer ces points au franchisé et aux conseillers juridiques et financiers. Un négociateur bien informé inspire confiance, dissipe les soupçons et maximise les chances que le marché soit conclu avec un minimum de difficulté.

Il importe de toujours garder à l'esprit que, pour qu'une franchise prospère, vous et le franchisé devez tous deux faire de l'argent et être heureux. Vous êtes des associés, le franchisé n'est pas votre esclave lié par contrat!

Toutefois, souvenez-vous que si vous donnez quelque chose à un franchisé, pour quelque raison que ce soit, vous pourriez ne pas pouvoir le refuser à d'autres, même s'ils sont moins méritants. Une chose est certaine : ne cédez jamais sur les questions ayant trait à votre propriété intellectuelle de base.

Souvenez-vous aussi que vous ne pouvez pas entrer sur un marché, établir des agents et des distributeurs, trouver des clients puis vous attendre à pouvoir revenir en arrière et imposer des contrats de franchise.

Félicitations

Ceci conclut le guide «Comment développer votre marché à l'étranger au moyen de licences et de franchises». Si vous avez examiné tous les chapitres de ce guide, vous devriez maintenant connaître les concepts de la propriété intellectuelle et les définitions de la concession de licences et du franchisage et avoir une bonne connaissance de ce qu'il faut pour être prêt à octroyer des licences et à établir des franchises à l'étranger. Vous aurez sans doute évalué votre degré de préparation au franchisage et compris le travail que comporte la préparation d'un plan d'entreprise, d'un modèle de contrat et d'un manuel d'exploitation. Nous espérons que vous aurez aussi trouvé utiles quelques-unes des recommandations concernant les meilleures façons de vendre des licences et des franchises à l'étranger.

Le temps est peut-être venu de mettre toutes ces connaissances en pratique.

BONNE CHANCE!

11. Références

Propriété intellectuelle

Office de la propriété intellectuelle du Canada – Industrie Canada

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) est l'organisme fédéral chargé d'accorder les droits de propriété intellectuelle, y compris les brevets, les droits d'auteur, les marques de commerce et les dessins industriels.

Office de la propriété intellectuelle du Canada
50, rue Victoria, 2e étage
Place du Portage, Phase I
Hull (Québec) K1A 0C9
Tél. : (819) 997-1936
Téléc. : (819) 953-7620
C. électr. : cipo.contact@ic.gc.ca
Internet : http://info.ic.gc.ca

Concession de licences

Canadian Industrial Innovation Centre

Le Canadian Industrial Innovation Centre (CIIC) est une organisation qui se consacre à l'aide aux inventeurs, entrepreneurs et compagnies novatrices. Il s'agit d'une société indépendante sans but lucratif partiellement financée par Industrie Canada.

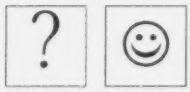
Le CIIC offre un large éventail de services de consultation aux personnes qui ont des idées de produits, de services ou de procédés. Un des services intéressants pour les lecteurs de ce guide est la promotion des technologies internationales pouvant être mises sous licence.

Programme d'aide aux inventeurs – Évaluation des inventions

Dans le cadre de ce programme, le CIIC fait des évaluations préliminaires et peu coûteuses d'inventions de tous genres, depuis les simples produits ménagers aux technologies avancées.

Canadian Industrial Innovation Centre
156, rue Columbia ouest
Waterloo (Ont.) N2L 3L3
Tél. : (519) 885-5870 ou 1-800-265-4559
Téléc. : (519) 885-5729
C. électr. : hvogel@innovationcentre.ca
Internet : http://www.innovationcentre.ca

Le franchisage



Association canadienne de la franchise

L'Association canadienne de la franchise représente les franchiseurs au Canada. Elle entretient des rapports avec des associations étrangères de franchiseurs, organise des séminaires sur le franchisage dans des pays particuliers et publie un bulletin trimestriel intitulé «The Franchise Voice». Vous devez être membre pour profiter des services de l'Association. Les membres affiliés, comme les cabinets d'avocats, d'experts-conseils et de comptables, peuvent venir en aide aux compagnies qui envisagent de développer leur marché à l'étranger au moyen de franchises.

Association nationale :

Association canadienne de la franchise
Édifice 12
Pièce 201, 5045, promenade Orbitor
Mississauga (Ont.) L4W 4Y4
Tél. : (905) 625-2896 ou 1-800-665-4232
Téléc. : (905) 625-9076

Associations régionales :

Alberta Franchisors Institute
Pièce 440, 10816 Macleod Trail South
C.P. 121
Calgary (Alb.) T2J 5N8
Tél. : (403) 278-1919
Téléc. : (403) 278-4655

Associations régionales (suite):

Association québécoise de la franchise
Suite 450, 2550, boul. Daniel-Johnson
Laval (Qc) H7T 2L1
Tél. : (514) 973-8459
Téléc. : (514) 973-9015

Pacific Franchise Association
Pièce 523, 409, rue Granville
Vancouver (C.-B.) V6C 1T2
Tél. : (604) 669-3177
Téléc. : (604) 669-5343

International Franchise Association

L'International Franchise Association (IFA) est une organisation opérant à partir des États-Unis qui représente les franchiseurs. Ses membres comprennent des franchisés, des franchiseurs et des fournisseurs. L'IFA fait du lobbying pour ses membres, offre des programmes éducatifs pour favoriser la croissance des franchises et établit des réseaux.
International Franchise Association

1350 New York Avenue, N. W., Suite 900
Washington, D.C. 20005
Tél. : (202) 628-8000
Téléc. : (202) 628-0812
Téléc. automatique : (202) 628-3432
Publications : 1-800-543-1038
C. électr. : franchise@msn.com ou RXNS90C@prodigy.com
Internet : http://www.entremkt.com/ifa

Direction des services de distribution – Industrie Canada

La Direction des services de distribution d'Industrie Canada contrôle les tendances et les faits nouveaux dans le domaine du franchisage et entretient des rapports avec les franchiseurs, les associations et les professionnels au Canada et dans certains pays. Elle publie un livret intitulé «Franchisage international : Sources d'information» qui comprend des sources internationales d'information sur le franchisage, les noms d'associations étrangères de franchiseurs, des renvois à des publications, expositions et études de marché. Pour en obtenir une copie, communiquez avec :

La Direction générale du secteur des services et grands projets
Industrie Canada
235, rue Queen
Ottawa (Ont.) K1A 0H5
Téléc. : (613) 952-9054
C. électr. : sicpmail@ic.gc.ca
Internet : http://strategis.ic.gc.ca

Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC)

Les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) sont le résultat d'efforts de coopération entre les divers niveaux de gouvernement et le secteur privé. Ces centres visent a améliorer l'accès à l'information susceptible d'intéresser les exportateurs. Les CSEC offrent un accès aux bases de données sur les programmes et services gouvernementaux, des liens avec des bases de données externes, des publications, des répertoires, des guides et des manuels. Pour plus amples renseignements, communiquez avec le CSEC le plus proche :

Centre de services aux entreprises
Canada/T.N.-O.
C.P. 1320
Scotia Centre, 8e étage
Yellowknife (T.N.-O.) X1A 2L9
Tél. : (403) 873-7958 ou
1-800-661-0599
Téléc. : (403) 873-0101
Info-Fax : (403) 873-0575
Info-Fax : 1-800-661-0825
C. électr. : yel@cbsc.ic.gc.ca

Centre de services aux entreprises
Canada/Colombie-Britannique
601, rue Cordova ouest
Vancouver (C.-B.) V6B 1G1
Tél. : (604) 775-5525 ou
1-800-667-2272
Téléc. : (604) 775-5520
Info-Fax : (604) 775-5515

Centre de services aux entreprises
Canada/Yukon
208, rue Main, bureau 201
Whitehorse (Yukon) Y1A 2A9
Tél. : (403) 633-6257
Sans frais : 1-800-661-0543
Téléc. : (403) 667-2001
Info-Fax : (403) 633-2533

Centre d'appels pour entreprises
Canada-Ontario
Toronto (Ont.)
M5V 3E5
Tél. : (416) 954-4636 ou
1-800-567-2345
Téléc. : (416) 954-8597
Fax Back : (416) 954-8555 ou
1-800-240-4192
C. électr. : mailto : cobcc@cbsc.ic.gc.ca

Info entrepreneurs
5, place Ville-Marie
Niveau Plaza, Bureau 12500
Montréal (Qc) H3B 4Y2
Tél. : (514) 496-4636 ou
1-800-322-4636
Téléc. : (514) 496-5934
Info-fax : (514) 496-4010 ou
1-800-322-4010

Centre de services aux entreprises
Canada/Nouveau-Brunswick
570, rue Queen
C.P. 578
Fredericton (N.-B.) E3B 6Z6
Tél. : (506) 444-6140 ou
1-800-668-1010
Téléc. : (506) 444-6172
Info-Fax : (508) 444-6169

Lisison Entreprise (Edmonton)
10237, 104e rue, bureau 100
Edmonton (Alb.) T5J 1B1
Tél. : (403) 422-7722
Sans frais : 1-800-272-9675
Téléc. : (403) 422-0055
Info-Fax : (403) 427-7971 ou
1-800-563-9926
C. électr. : buslink@cbsc.ic.gc.ca

Centre de services aux entreprises
Canada/Saskatchewan
122, Troisième avenue nord
Saskatoon (Sask.) S7K 2H6
Tél. : (306) 956-2323 ou
1-800-667-4374
Téléc. : (306) 956-2328
Info-Fax : (306) 956-2310 ou
1-800-667-9433

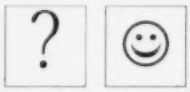
Centre de services aux entreprises
Canada/Manitoba
240, avenue Graham, pièce 250
C.P. 2609
Winnipeg (Man.) R3C 4B3
Tél. : (204) 984-2272 ou 1-800-665-2019
Téléc. : (204) 983-3852
Info-Fax : (204) 984-5527 ou 1-800-665-9386

Centre de services aux entreprises
Canada/Île-du-Prince-Édouard
75, rue Fitzroy
C.P. 40
Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 7K2
Tél. : (902) 368-0771 ou 1-800-668-1010
Téléc. : (902) 566-7377
Info-Fax : (902) 368-0776 ou
1-800-401-3201

Centre de services aux entreprises
Canada/Nouvelle-Écosse
1575, rue Brunswick
Halifax (N.-É.) B3J 2G1
Tél. : (902) 426-8604 ou 1-800-668-1010
Téléc. : (902) 426-6530
Info-Fax : (902) 426-3201 ou
1-800-401-3201
C. électr. : halifax@cbsc.ic.gc.ca

Centre de services aux entreprises
Canada/Terre-Neuve
90, avenue O'Leary
C.P. 8687
St. John's (T.-N.) A1B 3T1
Tél. : (709) 772-6022 ou 1-800-668-1010
Téléc. : (709) 772-6090
Info-Fax : (709) 772-6030

Comment développer votre marché à l'étranger au moyen de licences et de franchises – Références



Service des délégués commerciaux

Le Service des délégués commerciaux devrait être la pierre angulaire de vos efforts d'exportation.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) exploite un réseau international de 128 bureaux commerciaux dotés de délégués commerciaux travaillant à partir d'ambassades et de consulats du Canada partout au monde. Ce réseau s'étend d'un océan à l'autre au Canada où il fonctionne à partir des Centres du commerce international.

Les délégués commerciaux peuvent offrir divers services, dont les suivants :

- Information sur les marchés-cibles possibles
- Information détaillée sur divers aspects de votre marché-cible, depuis les statistiques sur le commerce jusqu'à la politique et à la culture
- Aide pour comprendre les règles et règlements locaux, y compris les droits, taxes, pratiques commerciales, etc.
- Aide pour trouver des agents locaux possibles et négocier avec eux
- Aide pour l'élaboration des sections de votre plan d'exportation portant sur le produit, la distribution, le financement, etc.
- Aide pour examiner votre plan d'exportation
- Information sur les foires et missions commerciales (à destination et en provenance du Canada)
- Aide pour trouver des clients et s'y faire présenter
- Aide pour trouver de l'information sur la solvabilité de clients éventuels
- Aide pour vous sortir du pétrin et vous éviter des ennuis lorsque cela est nécessaire

Les délégués commerciaux sont des professionnels très occupés, alors vous devriez commencer par communiquer avec la section géographique appropriée du MAECI (voir ci-dessous). Elle acheminera la demande au fonctionnaire responsable de votre secteur industriel au poste approprié à l'étranger.

Afrique et Moyen-Orient
Tél. : (613) 944-6591
Téléc. : (613) 944-7431

Asie et Pacifique
Tél. : (613) 992-6807
Téléc. : (613) 944-1604

Asie du Sud
Tél. : (613) 996-0910
Téléc. : (613) 996-5897

Chine
Tél. : (613) 995-7575
Téléc. : (613) 943-1068

Europe
Tél. : (613) 996-6835
Téléc. : (613) 995-8756

Europe du Nord
Tél. : (613) 995-9402
Téléc. : (613) 995-6319

Europe de l'Est
Tél. : (613) 992-7991
Téléc. : (613) 995-1277

Europe de l'Ouest
Tél. : (613) 992-0871
Téléc. : (613) 995-5772

Europe du Sud
Tél. : (613) 992-2099
Téléc. : (613) 995-8783

Union européenne
Tél. : (613) 995-6115
Téléc. : (613) 944-0034

Corée et Asie de l'Est
Tél. : (613) 996-1186
Téléc. : (613) 996-1248

Japon
Tél. : (613) 995-8985
Téléc. : (613) 943-8286

Antilles et Amérique latine
Tél. : (613) 996-4198
Téléc. : (613) 943-8806

Mexique
Tél. : (613) 996-5611
Téléc. : (613) 996-6142

Est des États-Unis
Tél. : (613) 944-9477
Téléc. : (613) 944-9119

Ouest des États-Unis
Tél. : (613) 944-5912
Téléc. : (613) 944-9119

Agent chargé de la construction, des produits de bois menuisé et des matériaux de construction aux États-Unis Tél. : (613) 944-9471

Pour de l'information sur des bureaux de délégués commerciaux particuliers, consultez le Répertoire du Service des délégués commerciaux, en communiquant avec :
L'InfoCentre : 1-800-267-8376
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)

Vous pouvez aussi communiquer avec le Centre du commerce international le plus proche :

CCI de Terre-Neuve
Cabot Place, 10e étage
Phase II, 10, rue Barter's Hill
C.P. 8950
St. John's (T.-N.) A1B 3R9
Tél. : (709) 772-5511
Téléc. : (709) 772-5093

CCI de l'Île-du-Prince-Édouard
C.P. 1115
75, rue Fitzroy
Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 7M8
Tél. : (902) 566-7443
Téléc. : (902) 566-7450

CCI de la Nouvelle-Écosse
C.P. 940, Succursale M
1800, rue Argyle, 5e étage
Halifax (N.-É.) B3J 2V9
Tél. : (902) 426-7540
Téléc. : (902) 426-5218

CCI du Nouveau-Brunswick
1045, rue Main, Bureau 103
Moncton (N.-B.) E1C 1H1
Tél. : (506) 851-6452
Téléc. : (506) 851-6429

CCI du Québec
5, Place Ville-Marie, Bureau 700
Montréal (Qc) H3B 2G2
Tél. : (514) 283-6328
Téléc. : (514) 283-8794

CCI de l'Alberta – Bureau de Calgary
639, 5e Rue sud-ouest
Pièce 300
Calgary (Alb.) T2P 3S2
Tél. : (403) 292-6600
Téléc. : (403) 292-4578

CCI de l'Ontario
4e étage
151, rue Yonge
Toronto (Ont.) M5J 1A4
Tél. : (416) 973-5053
Téléc. : (416) 973-8161

CCI du Manitoba
400, avenue St. Mary, 4e étage
Winnipeg (Man.) R3C 4K5
Tél. : (204) 983-5851
Téléc. : (204) 983-3182

CCI de la Saskatchewan
123, Deuxième avenue sud
Saskatoon (Sask.) S7K 7E6
Tél. : (306) 975-5315
Téléc. : (306) 975-5334

CCI de la Saskatchewan – Bureau de Regina
1919, promenade Saskatchewan, 2e étage
Regina (Sask.) S4P 3N8
Tél. : (306) 780-6325
Téléc. : (306) 780-8797

CCI de l'Alberta
Canada Place
9700, avenue Jasper, pièce 725
Edmonton (Alb.) T5J 4C3
Tél. : (403) 495-2944
Téléc. : (403) 495-4507

CCI de la Colombie-Britannique
C.P. 11610
300, rue Georgia ouest, pièce 2000
Vancouver (C.-B.) V6B 6E1
Tél. : (604) 666-0434
Téléc. : (604) 666-0954

Recherche sur le marché-cible – PDME

Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) du MAECI est le mieux connu des programmes de soutien à l'exportation pour les petites et moyennes entreprises. Il s'agit d'un programme de remboursement de l'aide financière qui aide les petites et moyennes entreprises prêtes à exporter à développer des marchés étrangers en payant la moitié des frais admissibles, y compris ceux de la recherche sur le marché-cible. Les demandes sont relativement simples, mais il faut obtenir l'approbation d'avance.

Pour plus d'information, communiquez avec :

Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME), ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) ou les Centres du commerce international/Service des délégués commerciaux.

Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada – MAECI
CanadExport – MAECI

Le *Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada* est indispensable à tout exportateur. Ce répertoire comprend une liste complète et à jour de tous les Centres du commerce international dans chaque province du Canada ainsi que de tous les délégués commerciaux et consuls marchands à l'étranger.

Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada, 1995, 64 pages, offert sans frais en anglais et en français

CanadExport est un bulletin mensuel à l'intention des exportateurs publié par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Il faut s'abonner pour le recevoir. Le bulletin est gratuit et publié en français et en anglais. Vous pouvez obtenir ces publications en communiquant avec :

InfoCentre : 1-800-267-8376
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)

La vente de licences et de franchises à l'étranger – Références

INFO Franchise News Inc.

INFO, qui est le sigle de International New Franchise Opportunities, prépare le Franchise Annual Directory et publie le INFO Franchise Newsletter. Le répertoire comprend les noms d'environ 5 000 franchiseurs américains, canadiens et étrangers. Il comprend une section qui sert de guide sur la façon de se renseigner sur le franchiseur, le franchisé et le produit ou service envisagé.

Le Franchise Newsletter est un bulletin mensuel qui présente de nouveaux franchiseurs et qui contrôle les tendances dans le monde du franchisage. Il porte aussi sur les litiges relatifs aux franchises et les lois qui influent sur le franchisage. Au moment de l'impression de ce guide, l'abonnement pour douze numéros coûtait 96 $US.

INFO Franchise News Inc.
9, rue Duke
C.P. 670
St. Catharines (Ont.) L2R 6W8
Tél. : (905) 688-2665
Téléc. : (905) 688-7728
C. électr. : infopress@infonews.com
Internet : http://www.infonews.com

Financement, assurance et garanties de prêt – SEE

Le mandat global de la Société pour l'expansion des exportations (SEE) est d'offrir un financement, de l'assurance et des garanties de prêt aux exportateurs canadiens et à leurs clients étrangers.

En tant qu'éventuel petit ou moyen exportateur n'ayant pas ou à peu près pas d'expérience, vous adorerez le service rapide et simple de la SEE pour les «exportateurs en essor». En composant un numéro sans frais, vous pouvez parler à un membre de l'Équipe des exportateurs en essor qui prendra votre information en note au téléphone et, si vous êtes admissible, approuvera immédiatement votre ligne de crédit, votre financement et votre police d'assurance à l'exportation.

Société pour l'expansion des exportations (SEE)
Équipe des exportateurs en essor
151, rue O'Connor
Ottawa (Ont.) K1A 1K3

Tél. : 1-800-850-9626
Téléc. : (613) 598-6871
C. électr. : export@edc4.edc.ca
Internet : http://www.edc.ca